

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UM ESTUDO SOBRE O CONFLITO: A CORRELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE, COESÃO E
CONFORMIDADE ÀS NORMAS NA CASAN

RAMSÉS ANTUNES DA LUZ

Florianópolis, Maio de 1992

"UM ESTUDO SOBRE O CONFLITO: A CORRELAÇÃO ENTRE PRODUTIVIDADE, COESÃO
E CONFORMIDADE ÀS NORMAS NA CASAN".


Ramsés Antunes da Luz

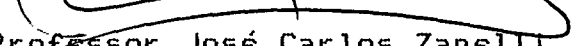
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração: Administração Pública) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann

Coordenador do Curso

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Professor José Francisco Salm, Ph.D.


Professor José Carlos Zanelli, Doutor


Professora Emiliana M. S. C. da Silva, Mestre

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor José Francisco Salm e demais orientadores pelo excelente trabalho que realizaram. Todavia devo muitas obrigações a várias pessoas e instituições em particular. São elas:

- CASAN, pela permissão e receptividade à pesquisa.
- CNPq e CAPES, pelo apoio financeiro através da bolsa de estudo.
- Maria Emília Bellina Nunes e Juliana Maes Hildebrand, funcionárias da CASAN, que, ao abrirem as portas da empresa, mostraram como compreender aquela organização.
- Cláudia Romani, pela revisão bibliográfica e auxílio em outras tarefas correlatas.
- Otto Volkmann, pelo socorro na datilografia, no uso do microcomputador ou fornecendo informações adicionais sobre a estética da dissertação.
- Oswaldo Geacomini, pela revisão gramatical.
- Professor Pedro Barbetta, pelas diretrizes no trabalho de metodologia e estatística, imprescindíveis a esta dissertação, principalmente na utilização do software "Statgraphics".
- Professora Maria Celina Crema, pelo auxílio no instrumento de coleta de dados e metodologia de pesquisa.
- Professora Clélia Maria Schultz, pela ajuda no material sobre a variável coesão.

- Alguns Mestres em Gerência de Produção, pela orientação sobre mensuração da variável produtividade.
- Os funcionários do NPD da UFSC, principalmente a Antonio Lapa Raulino e João Batista Furtuoso, pela autorização para a utilização dos microcomputadores nas dependências do NPD.
- Minha família, pelo incentivo e amizade.
- E as demais pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a confecção desta dissertação.
- E, finalmente, quero agradecer em especial à Janine, que, como esposa maravilhosa, com sua paciência, esteve ao meu lado e forneceu indispensável apoio para que pudesse concluir esta árdua tarefa que custou quatro longos anos da minha vida.

O auxílio destas pessoas possibilitou não só a operacionalização do trabalho como, mais importante, o discernimento de que ninguém possui suficientemente autonomia e maturidade a ponto de dispensar conselhos, recomendações e amizade.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	ii
LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xii
1. Introdução.....	01
1.1. Definição do problema central.....	09
1.2. Objetivos da pesquisa.....	10
1.3. Organização do estudo.....	11
2. Fundamentação Teórica.....	13
2.1. As Organizações.....	13
2.2. A Estrutura formal: unidades organizacionais.....	18
2.3. A Variável de desempenho formal: produtividade de unidades.....	23
2.4. A Organização informal: conflito.....	34
2.5. A Célula informal: grupos.....	41
2.6. A Variável interativa informal: coesão.....	57
2.7. A Variável interativa informal: conformidade às normas.....	71
3. Metodologia	81
3.1. Especificação do problema	81
3.1.1. Perguntas de pesquisa.....	81
3.2. Caracterização e delimitação da pesquisa.....	82
3.2.1. Delineamento da pesquisa	82
3.2.2. População e amostragem	83
3.2.3. Dados	85
3.2.4. Definição constitucional dos termos.....	87
3.2.5. Definição operacional de variáveis	88
3.2.6. Técnica de tratamento de dados.....	92
3.3. Limitações da pesquisa.....	92

4. Apresentação dos Dados.....	96
4.1. Controle da variável tamanho.....	97
4.2. Cálculo e análise da variável coesão.....	101
4.3. Cálculo e análise da variável conformidade às normas.....	104
4.4. Cálculo e análise do conjunto das variáveis interativas.....	107
4.5. Cálculo e análise da variável produtividade.....	109
4.6. Análise de correlação entre as variáveis.....	111
5. Conclusões e Recomendações.....	118
6. Referências Bibliográficas.....	125
7. Anexos.....	135
7.1. Carta explicativa aos chefes de cada unidade.....	136
7.2. Modelo de instrumento de coleta de dados primários.....	137
7.3. Tabelas de respostas ao questionário.....	140

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

GRÁFICOS

01. Polígono de frequência da variável tamanho, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	100
02. Polígono de frequência da variável respondentes, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	100
03. Polígono de frequência da variável coesão, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	103
04. Polígono de frequência da variável conformidade às normas, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	106
05. Polígono de frequência do conjunto das variáveis interativas, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	107
06. Polígono de frequência da variável produtividade, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	111
07. Diagrama de dispersão do relacionamento entre as variáveis coesão e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	112
08. Diagrama de dispersão do relacionamento entre as variáveis conformidade às normas e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	115
09. Diagrama de dispersão do relacionamento entre o conjunto das variáveis interativas e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....	117

QUADRO

01. Organograma da CASAN e unidades organizacionais da CASAN utilizadas na amostra (em sigla).....	86
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELAS

01. Tabela de frequências absoluta, relativa e acumulada da amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN, segundo o número de funcionários a quem foi entregue o questionário (tamanho), e os que o devolveram respondido (respondentes)....97
02. Tabela relativa ao número de escolhas mútuas possíveis de ocorrerem, conforme o número de pessoas no grupo primário (mp ou rp).....101
03. Tabela relativa aos critérios de cálculo da variável coesão (co), respondida pela amostra de 23 unidades.....102
04. Tabela relativa aos critérios de cálculo da variável conformidade às normas (cn), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.....105
05. Tabela relativa aos critérios de cálculo do conjunto das variáveis interativas (vi), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.....108
06. Tabela relativa aos critérios de cálculo da variável produtividade (p), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.....110
07. Tabela comparativa entre o conjunto das variáveis interativas e a variável produtividade, respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.....113
08. Tabela dos índices de correlação (r de Pearson) e significância da relação entre produtividade e as variáveis interativas coesão e conformidade às normas segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.....114
09. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 12 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 01 da CASAN.....140
10. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 05 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 02 da CASAN.....141

11. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 08 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 03 da CASAN.....	141
12. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 14 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 04 da CASAN.....	142
13. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 12 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 05 da CASAN.....	143
14. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 15 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 06 da CASAN.....	144
15. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 06 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 07 da CASAN.....	145
16. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 07 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 08 da CASAN.....	145
17. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 10 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 09 da CASAN.....	146
18. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 06 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 10 da CASAN.....	147
19. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 08 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 11 da CASAN.....	147
20. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 09 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 12 da CASAN.....	148
21. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 05 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 13 da CASAN.....	148

22. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 11 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 14 da CASAN.....	149
23. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 05 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 15 da CASAN.....	149
24. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 05 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 16 da CASAN.....	150
25. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 06 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 17 da CASAN.....	150
26. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 07 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 18 da CASAN.....	151
27. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 08 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 19 da CASAN.....	151
28. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 05 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 20 da CASAN.....	152
29. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 06 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 21 da CASAN.....	152
30. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 08 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 22 da CASAN.....	153
31. Tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 07 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 23 da CASAN.....	153

RESUMO

As organizações formais, tanto as públicas como as privadas, lucrativas ou não, são importantes, uma vez que produzem, fornecem emprego e uma série de outros benefícios à sociedade. São organismos que necessitam, para sua sobrevivência, ser funcionais. Assim, dentro deste critério, realizam um trabalho de produção onde a utilização racional do indivíduo e a consequente divisão do trabalho em unidades organizacionais são indispensáveis. Por esta razão, alocam-se pessoas, que juntas têm a função de se comportar de modo formal. Desta forma, a unidade da qual cada pessoa faz parte age cumprindo uma função ou atividade formal específica, auxiliando a organização a atingir os seus objetivos. Para verificar se isto está ocorrendo, a organização pode se utilizar de alguns indicadores desta conduta formal-grupal, entre eles a mensuração da produtividade de suas unidades. Tal indicador, especificamente, possui a intenção de verificar se a unidade está desempenhando a sua função conforme preconizado, e, em consequência, se as pessoas, em grupo, estão se comportando formalmente. Todavia, é soberbamente conhecido que os seres humanos, na organização, possuem uma tendência indissociada à sua natureza, de apresentarem uma conduta informal, à margem do comportamento formal. Do contraste entre o formal e o informal surge o fenômeno organizacional chamado de "conflito", onde a organização, por um lado, necessita apenas da conduta racional-formal das pessoas, e por outro, o ser humano transporta para dentro dela a sua inseparável informalidade. Deste modo, ao estarem interagindo uns com os outros, dentro do mesmo espaço geográfico para trabalhar composto pela unidade organizacional, a informalidade pode surgir

através da formação, pelos indivíduos, de grupos informais. Em tais grupos o que importa é o prazer da companhia, à revelia dos padrões formais de relações. A coesão e a conformidade às normas podem apresentar-se como indicadores deste comportamento informal. Da correlação entre estas variáveis grupais, formal e informal, sempre presentes nas organizações, pode-se portanto analisar o conflito. Esta dissertação é um estudo de caso, elaborada sob o enfoque grupal, que possui o propósito de verificar a correlação entre a produtividade, a coesão e a conformidade às normas nas unidades organizacionais da CASAN, o que permite visualizar o conflito formal-informal por este ângulo específico. Fundamenta-se, portanto, a partir de dois modelos explicativos distintos: para a análise do modo formal de conduta, indicado pela produtividade de unidades organizacionais, utiliza-se o modelo racional com seus elementos burocráticos-estruturais. Para a compreensão do modo informal de conduta, indicado pelas variáveis interativas coesão e conformidade às normas, utiliza-se o modelo de relações humanas elucidado pela Psicologia Social.

ABSTRACT

Formal organizations, public or private, profitable or non-profitable, since they produce, provide employment and a series of other benefits to society. They have to be functional to survive. According to this criterion, they carry out a task of production where the rational use of the person and the consequent division of work into organizational units is essential. This way, people are placed, and together have the function of behaving in a formal manner. The unit of which the person is a part fulfils its function or specific activity, helping the organization to reach its aims. In order to verify whether this is happening in fact, the organization may use formal group indicators of behavior, such as the units' productivity measure. This measurement aims to discover whether the unit is performing its function according to plan and consequently whether the members of the group are behaving in a formal mode. However, human beings in an organization have a tendency, not dissociated from their nature, to present informal behavior in parallel to the inflicted formal behavior when they interact in a common geographic workspace. With the contrast of formal and informal, the phenomenon called "conflict" emerges. The organization demands formal behavior, but the human being always tends to be informal. In the informal behavior group, the most important thing is the pleasure of the presence of each other in spite of formal relations. Their cohesion and conformity to rules may then be indicators of informal behavior. With the correlation of formal and informal group variables, always present in organizations, conflict can be analysed. This thesis is a group-focussed case study, aimed at investigating the correlation between the productivity and interactive

phenomena of organizational units. This correlation demonstrates the conflict. The thesis is based on two different models: in order to analyze and understand the formal behavior system of a chosen organization, the rational model and its bureaucratic-structural elements are utilized; in order to comprehend the informal behavior of this organization, a human relations model is used, supported by Social Psychology.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento científico baseia-se em evidências referentes à realidade empírica. No entanto, em Ciências Sociais, a obtenção de certezas não se constitui em tarefa segura. Um fato social, apesar de ser um acontecimento concreto, é flexível e mutável, o que o torna difícil de ser passível de uma descrição exata. O que comumente os pesquisadores realizam é um enunciado expositivo e minucioso dos fenômenos, sob perspectivas específicas. É por esta razão que, em Ciências Sociais, utilizam-se modelos explicativos teóricos. Segundo Robbins (1981, p. 73) um modelo é uma representação simplificada do mundo real. Cada modelo possui um conjunto de conceitos que procura explicar a realidade de um modo singular. Como uma lente, filtra algumas imagens e amplia outras. Na medida que enfoca a realidade social por um ângulo próprio, o modelo dirige e limita as explicações, aprisionando num sistema de pensamento as conclusões sobre o que é analisado. Segundo Champion (1985, p. 15),

"se considerarmos diversos modelos alternativos e concorrentes quando examinamos a mesma organização, obtemos impressões diferentes, por vê-la de diferentes pontos de perspectivas. Isto se compara ao exame de uma mapa topográfico a partir de diferentes posições. O que pode não estar claro para a visão de uma pessoa, talvez se torne mais claro quando observado de um outro ângulo. Por conseguinte, os modelos são meios pelos quais estruturamos nosso pensamento sobre as organizações e sistematizamos cientificamente nossas investigações sobre elas".

Dependendo do modelo escolhido, pode-se obter uma visão diferente do objeto analisado. Muitas vezes, para se compreender um fenômeno social, é necessário utilizar mais de um modelo explicativo. Ao empregar-se um modelo de cada vez, guardada as respectivas ressalvas de cada um, pode-se retirar dele o que há de melhor. E benéfico nele é o

fato de dirigir as energias e atenções dos pesquisadores para certas dimensões dos fatos sociais, de modo que se possa aprofundar a investigação, através do maior discernimento da realidade. Cada modelo em separado sensibiliza o pesquisador para aspectos particulares do mundo social, os quais passariam despercebidos se a realidade fosse captada de maneira geral e global.

Para entender o conflito entre as condutas formal e informal das pessoas, utilizam-se, neste estudo, dois conjuntos de hipóteses sobre o comportamento dos seres humanos nas organizações. Para a compreensão da conduta formal há a utilização do modelo racional-burocrático. Sob esta perspectiva, há a explicação de que as organizações, como organismos que necessitam alcançar metas deliberadas, precisam que o indivíduo se porte de maneira funcional-formal. A conduta formal, ensina Blau, Scott (1979, p. 17) é o modo como a organização formal determina que o indivíduo aja para que possa atingir seus objetivos. Conforme Perrow (1981, p. 75), "as organizações não podem funcionar bem, e talvez nem pudessem existir, se os indivíduos que nela atuam não fossem moldados". Para a compreensão da conduta informal, há a utilização do modelo de relações humanas, auxiliado pela Psicologia Social. Por este enfoque, tem-se que as organizações são compostas por pessoas que adotam tanto a conduta formal como a informal. A conduta informal, segundo Trewatha, Newport (1982, p. 372), é a maneira própria do ser humano agir dentro da organização formal, à margem do papel funcional, a qual não está em conformidade com os padrões organizacionais prescritos. Conforme Perrow (1981, p. 75), "a organização não constitui toda a vida das pessoas, não é uma sociedade". É fruto do contraste operacional concreto entre padrões de comportamentos, entre adotar a conduta formal ou a sua inerente informal contrapartida, que surge tal fenômeno. O conflito se caracteriza, segundo Etzioni (1974, p. 68), pelas "tensões inevitáveis que podem ser reduzidas, mas não eliminadas, entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a

disciplina e a autonomia; entre relações formais e informais”.

De acordo com o pensamento racional, as organizações formais são agrupamentos que possuem, como representação da disposição humana, a forma estrutural-funcionalista de trabalho. Conforme Selznick (1976, p. 30), a organização formal

“é o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidade. Ou, segundo uma definição mais generalizada, a organização formal é um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas, entre duas ou mais pessoas. Visto sob este ângulo, a organização formal constitui a expressão estrutural da ação racional”.

A organização formal é, portanto, visualizada como um organismo estruturado que precisa alcançar objetivos. E para consegui-los, é imprescindível possuir um funcionamento racional. Afinal, a organização formal surgiu para realizar feitos, que, sozinho e desorganizado, o ser humano jamais realizaria. Krause (1981, p. 44) observa que: “A estrutura [formal] é de real importância para o seu bom funcionamento. É mesmo indispensável para que o objetivo proposto seja realmente atingido”. Não pode, portanto, deixar que cada qual faça o que quiser, antes é necessário que as pessoas que a compõem, adotem cada uma, condutas formais para a consecução dos objetivos organizacionais. Sob a perspectiva racional, a organização formal quer obter o aproveitamento da capacidade humana que lhe interessa, o que significa dividir o trabalho em grupos de pessoas organizados formalmente (unidades organizacionais). Assim, os indivíduos nas unidades, possuem propósitos específicos previamente determinados. E para alcançá-los adotam em grupo a conduta formal.

Por outro lado, apesar da racionalidade que é inerente à organização formal, Katz, Kahn (1987, p. 46) afirmam que ela é movida

pelo homem, razão porque não funciona de maneira totalmente formal. De acordo com Glen (1983, p. 57), o indivíduo, ao trabalhar, não consegue ser plenamente formal, pois algo da personalidade individual se impõe ao papel formal. Wahrlich (1986, p. 67) explica:

"Do ponto de vista da organização como um sistema formal, encara-se as pessoas funcionalmente, como decorrência de seus papéis, como integrantes de determinados setores do sistema cooperativo. Mas, na realidade, os indivíduos têm uma propensão para resistir à despersonalização, para transpor os limites de seus papéis parciais a fim de participarem cada um como um todo".

Cada ser humano, dentro da sociedade, se move empenhando-se em alcançar tipos díspares de objetivos, conforme cada um dos vários territórios sociais, cada qual com uma importância relativa em sua vida, pois são diferentes em suas concepções. Sendo a organização, apenas um dentre estes vários territórios que existem na sociedade, ela não consegue obter exclusivamente a conduta formal dos seres humanos, pois eles não nasceram somente para exercer uma função nela. Ramos (1983, p. 36) alerta que "é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho [na organização formal] não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral". A conduta formal é necessária à sobrevivência das organizações e para a pessoa integrada a ela, é importante adotá-la. No entanto, o indivíduo, por condições intrínsecas à qualidade de ser humano, transporta consigo para dentro da organização formal os seus padrões informais de conduta. Contudo, o fato de evidenciar que o plano formal de uma organização é limitado pelas propriedades informais inerentes aos seres humanos, não significa que tal modelo visualiza a organização formal como um local onde o indivíduo é a meta fundamental e vem por meio dela a se realizar. Admitir a organização formal como o fórum adequado para a realização humana, é incorrer no outro extremo da teoria em que ela é

um território social perfeito e completamente formal. A idéia de que a organização é uma estrutura racional perfeita, com os seus integrantes funcionando como peças de uma grande máquina, dotados apenas de comportamento formal, é falaciosa. Do mesmo modo, também o é a afirmação sobre a realização do indivíduo na organização. Conforme o modelo racional, para sobreviver, a organização precisa ser funcional e dividir seu trabalho em unidades. A questão, neste ponto, consiste em não se considerar a contrapartida informal. Assim, não há dúvidas sobre as condutas formais constatadas no modelo racional. São as condutas informais que, explicitadas pelo modelo de relações humanas, não são reconhecidas na organização, como manifesta Barnard (1979, p. 134):

"De fato, na maioria das vezes, os possuidores de larga experiência (funcionários e executivos de toda sorte nas organizações formais) negarão ou desprezarão a existência de organizações informais dentro de suas próprias organizações formais. É desnecessário considerar se isso se deve a uma excessiva concentração sobre os problemas da organização formal, ou à relutância em reconhecer a existência daquilo que é difícil de definir ou descrever, ou ainda por falta de concretização".

A moderna teoria sobre o assunto considera que, dentro das organizações formais o comportamento humano encampa tanto o caráter formal como o informal. Assim, não há organização que funcione sem possuir um lado formal separado do informal. A mesma organização, tentando ser racional-formal, possui em suas operações concretas, a informal contrapartida. Não existe, como confirmam Motta, Pereira (1980, p. 57), uma organização

"informal para ser confrontada com a organização burocrática. É a própria organização burocrática que, sendo um sistema social, tendo como partes constituintes os homens, só pode ser melhor compreendida quando em seu estudo são in-

roduzidos os fatores humanos que a transformam de abstração em realidade".

Existindo sempre o caráter formal e informal nas organizações, o conflito entre eles é perene e por esta razão só pode obter uma expansão ou minimização. Ele jamais será totalmente eliminado, apenas minimizado, porque é resultado do contraste de elementos autênticos, cujo choque, segundo Etzioni (1974, p. 73), "pode conduzir a uma verificação de poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, fundamentalmente, à paz na organização".

A íntima união entre os padrões formais e informais de conduta sugere uma correlação. Para Richardson (1985, p.30) "os estudos que procuram investigar a correlação entre as variáveis são fundamentais para as diversas Ciências Sociais, porque permitem (...) especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando". Em uma correlação, tanto o padrão informal pode afetar o formal, como ocorrer o contrário. Pela descoberta de Hawthorne, por exemplo, evidenciou-se que, em certas ocasiões, há a influência de condutas informais na melhora ou piora das condutas formais. Blau, Scott (1979, p. 268) afirmam que, "se a estrutura formal influencia o desenvolvimento de padrões informais, a estrutura [informal] de grupo por sua vez influencia as operações". Por outro lado, em uma correlação pode ocorrer o contrário. O desempenho formal-grupal, por exemplo, pode afetar positivamente ou negativamente a estrutura informal-grupal, como explicam Blau, Scott (1979, p. 267):

"A organização prepara o campo para o aparecimento de processos sociais informais. Muita importância tem sido dada à influência exercida pelas relações informais emergentes (...). Mas as instituições formais ajudam a formar as características da organização informal, e esse processo tem recebido muito menos atenção do que merece".

Em qualquer dos casos, a correlação pode ser positiva ou negativa. Por exemplo: a decisão sobre assumir a conduta formal pode estar ligada a inúmeros fatores, entre os quais o informal. Neste sentido, é ingênuo acreditar que cada indivíduo na organização assume a sua conduta formal apenas porque recebe um salário ou é forçado por um sistema de pressão. Entraves motivacionais tornar-se-iam inteligíveis se se passasse a reconhecer que o pagamento não é a principal demanda que incentiva o indivíduo a se comportar formalmente. March, Simon (1979, p. 40), explicam que "o que se conhece a respeito da motivação dos operários suscita sérias dúvidas quanto à eficácia automática do incentivo salarial como expediente motivador". Em uma correlação positiva, a conduta informal pode não ser prejudicial à organização formal. Para Peters, Waterman (1983, p. 298), um bom grau de produtividade formal só ocorre em organizações onde há confiança nas pessoas que desempenham os papéis. Segundo tal preceito, um modo pela qual uma organização pode funcionar bem é deixá-la andar sozinha, baseada na composição informal natural das pessoas. Por este pressuposto, o comportamento formal poderia vir a ter forte presença, se a organização utilizasse a conduta informal de seus empregados. Pode ocorrer que, surgindo, ela impulsione o ser humano para um aumento na sua capacidade de operacionalizar esta sua contrapartida formal. Poderia ocorrer de o indivíduo ter, no relacionamento informal com outras pessoas, a motivação necessária para executar seu comportamento formal. Segundo Krause (1981, p. 48), o sistema

"informal retém uma energia humana considerável, não podendo ser desprezada pelos chefes. Antes, pelo contrário, estes [deveriam] procurar reconhecer a estrutura informal de seu grupo de trabalho para agir com ela e não contra ela, o que equivaleria a trabalhar contra a própria natureza humana".

Entretanto, assim como pode estar auxiliando, a conduta informal também pode estar sendo prejudicial à organização formal. Da correlação negativa entre padrões formais e informais de conduta em uma organização, pode ocorrer que, sendo naturais, as características das personalidades dos indivíduos tornem-se incompatíveis com a dinâmica formal da organização. Constituindo-se a conduta informal na fuga do que a organização formal preconiza, pode existir situações em que sua presença não é benéfica a ela. Assim, quanto mais comportamento informal humano houver, pode ocorrer de ser maior a ausência da conduta formal preconizada. Assim, é recomendável que a organização investigue de que modo ocorre o seu conflito, pois como lembram Blau, Scott (1979, p. 112), "a organização informal pode ajudar ou impedir a eficiência das operações dentro da organização formal".

Para se observar o conflito entre a conduta formal e informal em uma organização, uma das abordagens existentes é relativa aos agrupamentos. Para O'Shaughnessy (1973, p. 82), "as pessoas dentro de uma organização empresarial geralmente não se comportam como indivíduos isolados. Eles são formalmente organizados em grupos, ou associam-se voluntariamente e, em consequência, influenciam o comportamento dos outros". Pelo modelo racional, a organização formal, através da divisão do trabalho, fraciona-se em unidades organizacionais. Tais unidades, nada mais são do que agrupamentos com a função, dentro da divisão do trabalho, de se comportarem formalmente, para que a organização atinja seus objetivos. Pelo modelo de relações humanas pode-se analisar a conduta informal através da força de interações em um grupo. Blau, Scott (1979, p. 104) confirmam que, por organizações informais, entendem-se tanto

"as interrelações dos empregados com seus colegas, como de suas necessidades e disposições individuais. Por isso, o caminho mais recente tem-se desviado de uma preocupação exclusiva com o indivíduo, para se interessar pelos fatores sociais na situação de trabalho".

Mayo apud Wahrlich (1986, p. 53) explica que "na indústria e em outras situações humanas o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados e não com uma horda de indivíduos... o desejo que tem o homem de ser constantemente associado, em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana". Assim, o parâmetro grupal constitui-se em uma das maneiras de se abordar o conflito entre a conduta informal e a formal humana. Segundo Argyris (1957, p. 131), à medida que as exigências informais do ser humano e as formais da organização se chocam, o indivíduo, ao contrário de se tornar apático e frustrado, tende a ter nos grupos o forum para contrabalançar as reações do conflito. Assim, a correlação entre condutas grupais parece constituir-se em uma abordagem propícia para a visualização do conflito.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL

A tendência racional inerente às organizações, de procurar o melhor desempenho possível em suas atividades (produtividade), através da divisão do trabalho em unidades na busca da conduta formal, fornece um dos suportes para a compreensão da teoria sobre o conflito. O outro é referente ao comportamento informal que possui o ser humano, célula da organização, sendo a informalidade um fator associado às interações entre as pessoas em um grupo. Com base nesta abordagem, procura-se investigar o conflito nesta pesquisa através da seguinte questão:

"Qual é o tipo e grau de correlação que existe entre as variáveis informais interativas, coesão e conformidade às normas e a variável produtividade formal nas unidades organizacionais na CASAN?"

Embora o conflito formal-informal seja um fenômeno amplo e, sendo assim, pode ser verificado de inúmeras formas, sua análise situa-se aqui na relação entre estas variáveis do comportamento grupal escolhidas: a produtividade formal e a coesão e conformidade às normas

referentes a interações informais. Assim, esta pesquisa concentra-se em verificar se existe ou não esta correlação nas unidades organizacionais da CASAN. Em caso afirmativo, tenciona-se tentar descobrir como ocorre o conflito referente a estas variáveis. Ou, em outras palavras, se as variáveis coesão e conformidade às normas, relativas à conduta interativa do agrupamento informal, possuem esta correlação, positiva ou negativa, com a variável produtividade, relativa ao comportamento do agrupamento formal e a que grau ela existe na organização em estudo.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Existem três objetivos a serem alcançados com esta pesquisa:

1. Não há dúvida de que o modelo racional descreve com muita propriedade a organização formal sob a perspectiva estrutural-funcionalista. No entanto, na análise do conflito, o modelo de relações humanas o complementa, enxergando a organização como um sistema social artificial, onde o cimento que a mantém é essencialmente de caráter psicológico. Desta forma, há pontos em que os modelos não coincidem. Mas, isto não significa que um esteja correto e o outro errado, e sim que a mesma realidade é visualizada por ângulos diferentes. Ocorre que, a teoria das organizações não se desenvolve com pesquisas de poucas perspectivas, as quais não deixam espaço para conceitos divergentes. É justamente a utilização de diferentes visões, tanto referente a processos psicológicos, como a estruturais da organização formal, que permite o processo de compreensão do conflito entre as condutas formal e informal na CASAN. O objetivo principal desta pesquisa é, portanto, verificar o conflito nesta organização utilizando tais modelos, através da correlação entre as variáveis específicas de cada um.

2. Com o avanço das pesquisas sobre psicologia organizacional, demonstra-se que a análise sobre o comportamento humano nas organizações formais é importante para o progresso da teoria das organizações. Assim, as técnicas para torná-la eficiente não podem desenvol-

ver-se se não progredir a teoria do comportamento humano. E por ser um campo que envolve o homem, a despeito de muito se ter feito, tal teoria ainda não dispõe de um entendimento completo, como confirma Stoner (1982, p. 33): "Apesar das impressionantes contribuições da ciência do comportamento para a administração, muitos autores de administração - inclusive cientistas do comportamento - acham que o potencial deste campo ainda não foi plenamente explorado". Esta é uma das razões pelas quais se realiza uma pesquisa a este nível. Assim, um outro objetivo deste trabalho é, portanto, contribuir para a compreensão e visualização de uma faceta do comportamento humano nas organizações formais, referentes ao conflito entre padrões de condutas.

3. Um terceiro objetivo é utilizar a dimensão grupal do comportamento. Tenciona-se visualizar o conflito através da mensuração de atitudes em grupo e não individuais, verificando-se ou não a existência desta correlação entre duas variáveis: informal-grupal de ordem interativa e variável formal-grupal de ordem produtiva.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O primeiro capítulo, além de introduzir o tema central oferecendo uma visão geral da temática enfocada, aborda o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos a serem alcançados com um estudo desta natureza.

O segundo capítulo expõe a fundamentação utilizada para a pesquisa. Possui sete tópicos: os três primeiros, escritos sob a perspectiva racional e os quatro últimos, sob a de relações humanas:

-Tópico 1. As organizações: traça-se um apanhado geral sobre o que são, sua importância e modo de arranjo;

-Tópico 2. A estrutura formal: unidades organizacionais: explica-se pela racionalidade, a divisão do trabalho formal até a existência de unidades;

-Tópico 3. A variável de desempenho formal: produtividade de unidades: desenvolve-se a explicação sobre a mensuração do desempenho, mais es-

pecificamente, da produtividade de unidades;

-Tópico 4. A organização informal: conflito: explicita-se como surge o contraste entre a conduta formal preconizada pela racionalidade e a informalidade inerente ao ser humano.

-Tópico 5. A célula informal: grupos: evidencia-se a importância do grupo como preponderante no sistema informal.

-Tópico 6. A variável interativa informal: coesão: destaca-se a dimensão desta variável como espelho das forças de interação.

-Tópico 7. A variável interativa informal: conformidade às normas: procura-se descrever esta outra variável como pertinente para a análise do conflito.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada, enfocando quais são as perguntas que se deseja responder com a pesquisa, o seu "design", a população, a amostragem, a qualidade dos dados a serem coletados, as definições constitucionais e operacionais das variáveis envolvidas, e, finalmente, as limitações metodológicas de pesquisa.

O quarto capítulo trata da apresentação dos dados, fornecendo os resultados da pesquisa de campo através do cálculo e análise das variáveis envolvidas.

O quinto capítulo resume-se nas conclusões baseadas nos resultados, além das recomendações para futuras pesquisas.

O sexto capítulo traz a bibliografia utilizada.

A sétima e última parte deste trabalho apresenta os anexos da pesquisa: a carta explicativa aos chefes de cada unidade organizacional, o modelo de instrumento de coleta de dados primários (questionário) e as tabelas de respostas ao questionário.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como já foi salientado, o estudo do conflito requer o auxílio de dois paradigmas diferentes. Para a explicação do aspecto formal utiliza-se o modelo racional, enquanto que para o informal, a visão do modelo de relações humanas.

2.1. AS ORGANIZAÇÕES

É comum a afirmação de que as organizações formais cercam o ser humano contemporâneo de tal forma que, do nascimento à morte, não há meios de não se tomar contato com elas todos os dias. De fato, conforme Etzioni (1974, p. 7),

"a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para as organizações. (...) A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social".

Sua importância está calcada no fato de que são organismos muito atuantes na sociedade. Analisando-a sob a perspectiva racional, a própria definição etimológica de organização (*organon* = órgão), conforme Mattos (1980, p. 12), remete a compreensão do termo a um parâmetro relativo ao papel ocupado por ela na sociedade em que está inserida. Dentro deste conceito ela possui duas funções: a primeira é abrigar o ser humano em seu ofício de trabalho, pois uma organização formal nada mais é do que uma associação de homens contribuindo com esforços naquilo que sabem realizar. Neste sentido proporciona ocupação e renda para os indivíduos que nela trabalham. A segunda função é constituir-se no instrumento de que se serve a sociedade para fornecer toda sorte de resultados que carece, uma vez que a maioria das exigências modernas dos seres humanos são saciadas pelo trabalho dessas organizações

formais. Então, conforme estas duas funções, os seres humanos, através das organizações formais, são produtores e consumidores, como explica Marcovitch (1972, p. 4):

"Todos nós estamos envolvidos em organizações. Se nos lembrarmos do que fizemos num dia comum, veremos que basicamente fomos passando de uma organização a outra. Determinadas vezes desempenhamos papéis primários - geradores de energia, noutras papéis secundários - consumidores de energia. Tanto fomos produtores de bens ou serviços, como fomos consumidores".

Conforme Champion (1985, p. 4), "a maioria das pessoas trabalha ou de algum outro modo pertence a organizações formais de uma espécie ou outra". Sob a perspectiva racional, esta função primária de ocupar o indivíduo e fornecer a ele renda, é uma razão para que as organizações formais continuem a existir. A função secundária, por sua vez, permite que a organização formal, através de sua produção, satisfaça, de modo mais eficiente que os outros agrupamentos humanos não organizacionais, as diversas carências da sociedade. Analisando-a por este modelo, a educação de uma pessoa, sua segurança, suas distrações, sua saúde, e até mesmo sua religiosidade, entre muitas outras necessidades humanas, são supridas na medida em que as organizações formais, de maneira geral, realizem o seu trabalho para lograr êxito em atingir aos seus propósitos. Uma organização industrial, por exemplo, pode ter como objetivo principal, entre outros, a obtenção de lucros para os donos, sócios ou acionistas. O que esta organização formal produz para obter lucros são bens, os quais correspondem ao que os membros da sociedade carecem consumir. Portanto, uma organização formal, pública ou privada, com sua estrutura racional, não só proporciona à sociedade uma série de benefícios com a sua produção, como garante renda e ocupação para os indivíduos que nela trabalham. Como subsistemas, cujos produtos se constituem em insumos de um sistema maior (sociedade), as orga-

nizações formais, por esta visão, possuem um relevante encargo social. Para Bertero (1975, p. 29)

"o perfeito acoplamento entre organizações formais e o sistema social se verifica não só ao nível da identidade de valores, uma vez que o sistema de valores (do sistema social) legitima o objetivo da organização, mas manifesta-se na própria taxonomia organizacional proposta, onde o caráter teleológico das organizações como contribuidoras de insumos para a consecução do sistema social é evidenciado".

As organizações formais formam-se a partir de um princípio simples. A base para sua existência, como lembra Schein (1982, p.10), "fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades (...). [Tais] indivíduos, particularmente na sociedade moderna, verificam que lhes falta a capacidade, a força, o tempo, ou a resistência para a satisfação de suas necessidades básicas de alimento, abrigo e segurança". Então, obedecendo a um critério racional-funcional, o indivíduo que está só, se organiza com seus pares para a concretização de alguns objetivos específicos. Blau, Scott (1979, p. 13) explicam que o que

"elas todas têm em comum é que um número de homens se organizou em uma unidade social - uma organização - estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. Se a feitura de uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito, antes é preciso que eles se organizem".

Organizar-se formalmente, em sua base racional, significa implantar uma ordem, isto é, regularizar o comportamento conjunto dos membros, para que não se desvirtue das finalidades últimas do agrupamento. De acordo com Wahrlich (1986, p. 21), "organizar significa construir a

dupla estrutura, material e humana, do empreendimento". Deste modo, a organização formal de seres humanos almeja que, no decorrer do processo, os esforços conjuntos dos indivíduos não se transformem simplesmente na soma de trabalhos individualizados, mas em um todo organizado com identidade própria que se torna independente das pessoas que a realizam. Com os indivíduos comportando-se formalmente garante-se o alcance dos propósitos que os levaram a se organizar.

Esta tendência voltada para os objetivos caracteriza a organização formal como essencialmente racional. Motta (1980, p. 22) explica que o critério "que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência em relação aos fins visados. Um ato será racional na medida em que representa o meio mais adaptado para se atingir um objetivo". Segundo Bertero (1975, p. 29),

"a própria conceituação da organização formal, (...) é a que ainda se encontra em praticamente todas as teorias empíricas, de orientação estruturalista, ou seja, o primado da orientação à consecução de um objetivo específico utilizado como a característica básica de uma organização que a distingue de outros tipos de sistemas sociais."

Este modelo racional é conhecido como pertinente da "escola clássica" ou racionalista da administração. Tal escola, ensina Waldo apud Wahrlich (1986, p. 22), tende "a salientar o poder da razão humana de assenhorear-se dos elementos constitutivos das relações humanas e de manejar essas relações de forma logicamente traçada para atingir objetivos pré-determinados". Muito se produziu após o período da "administração científica" iluminando outros pontos importantes na dinâmica organizacional. No entanto, a lógica da racionalidade perdura como princípio que explica com particularidades, as tendências práticas normais de trabalho das organizações formais. Segundo Wahrlich (1986, p. 143), a teoria clássica preocupa um grande número de pessoas

e ainda será assim durante muito tempo. Bertero (1975, p. 27) confirma:

"Embora os últimos anos tenham sido marcados por acerbos críticas (...) as quais muitos cientistas sociais que se ocupam de organizações têm aderido, é fato inegável que a teoria organizacional tem pautado o seu desenvolvimento ao longo de um quadro de referência funcionalista".

De acordo com a ótica racional, portanto, uma organização se constitui em um agrupamento racional de pessoas se comportando formalmente, não só constituído para um fim, como constantemente reformulado segundo critérios funcionais. Etzioni (1974, p. 9) a conceitua da seguinte maneira: "As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos". A organização reclama então, em função de sua existência, a implantação de uma estrutura formal de trabalho, pois se ela se constitui em um organismo originariamente instituído para alcançar objetivos, tal estrutura é um aparato que teoricamente os garante para ela. Assim, ela pode ser conceituada de maneira mais abrangente compreendendo outras premissas, além do agrupamento racional humano e especificidade de objetivos. Para Hall (1984, p. 23), por exemplo, a organização possui elementos racionais específicos que a caracterizam, tais como uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação. Tal estrutura formal, segundo Krause (1981, p. 45), tem sua importância baseada no fato de que evita choques de competência, duplicação de serviços, perda de tempo, facilita as comunicações, fornece uma base sadia para avaliar serviços e assim escolher o melhor para determinada função, favorece o controle e modificações ordenadas, etc., permitindo assim à organização formal alcançar seus propósitos. A estrutura é montada, portanto, para que o indivíduo haja de maneira formal.

Desta forma, tem-se o conceito de organização formal, também conhecida, por esta razão, como burocrática, como agrupamentos sociais que controlam sua natureza e seu destino. Estes elementos racionais específicos descritos anteriormente por Hall (1984, p. 23), ao caracterizarem a organização formal, a distinguem de outros agrupamentos humanos. Etzioni (1974, p. 9), por fim, complementa:

"Incluem-se [no conceito de organizações formais] as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões [além das empresas, clubes, sindicatos, partidos e o Estado], excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias. As organizações caracterizam-se por [premissas estruturais], que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos".

Em resumo, sob o prisma racional, as organizações formais são agrupamentos sociais importantes à sociedade, pois, além de proporcionarem renda e ocupação a seus integrantes, fornecem soluções para suas carências. Elas existem, no entanto, a partir da necessidade que os seres humanos possuem de organizar-se racionalmente para atingir um objetivo, que isoladamente não poderia ser alcançado. Dispostas desta maneira essencialmente racional, estruturam-se de uma tal forma que sua razão de ser é servir a estes objetivos pelos quais existem, envolvendo assim uma série de processos formais característicos. Desta forma, os seres humanos que a integram, para que o mecanismo funcione, precisam se comportar formalmente.

2.2. A ESTRUTURA FORMAL: UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Entendendo-se a organização de um modo racional de estar disposta, em que se constitui em um arranjo intencional de pessoas se comportando formalmente com o propósito de alcançar certos objetivos,

compreende-se o porquê da necessidade de uma divisão do trabalho neste arranjo, quando do crescimento da organização. Segundo Trewatha, Newport (1982, p. 328), existem duas razões que explicam porque a decomposição do trabalho em operações mais elementares contribui efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Em primeiro lugar, à medida que a organização formal se desenvolve, surgem diversas tarefas operacionais e gerenciais em virtude do crescimento. Consequentemente, há uma tendência a estruturar-se de modo que possa conseguir realizar estas tarefas formais a contento. Se não houvesse divisão do trabalho a organização formal não conseguiria dar conta de realizar estas tarefas, portanto, não alcançaria seus objetivos. Conforme Trewatha, Newport (1982, p. 328) ressaltam, "até mesmo as pequenas organizações são tão complexas que o trabalho não poderia ser realizado por [apenas] uma pessoa". Em segundo lugar, tal disposição dá origem à especialização do trabalho, o que, consequentemente, torna o processo mais rápido, contribuindo para que a organização logre êxito em seus propósitos. Então, tal disposição racional da organização, de dividir seus afazeres formais, contribui para que o processo de trabalho, não só se concretize, mas também se agilize, levando-a a atingir seus objetivos. Para Motta (1989, p. 16): "A maneira tradicional de se lidar com a complexidade das transações entre pessoas e idéias é dividir e especializar o trabalho". E segundo Faria (1984, p. 38)

"a decomposição do trabalho é uma consequência das naturais limitações do homem quanto ao tempo e a capacidade de executar integralmente o trabalho complexo, permitindo-lhe, via de regra, produzir mais e melhor com o mesmo esforço".

Schein (1982, p. 11) também compreende o processo da mesma forma. Para ele os objetivos organizacionais podem ser melhor alcançados, se diferentes indivíduos realizam diferentes ações formais de maneira coordenada. Schein (1982, p. 11) explica que, "as sociedades humanas verifi-

caram que a melhor maneira de atingir seus objetivos consiste em dividir entre seus membros, as diversas tarefas a serem realizadas".

É a partir desta justificativa racional de divisão do trabalho para atingir melhor os seus objetivos, que as organizações formais se dividem em unidades organizacionais. Ao crescer e consequentemente fracionar o trabalho global em algumas partes, a organização cria unidades hierarquicamente articuladas, executantes de atividades formais específicas no contexto organizacional que, ao funcionarem coordenadamente, garantem o alcance dos seus propósitos. Tais unidades nada mais são do que grupos de pessoas interagindo e comportando-se de modo formal. Os mesmos argumentos utilizados para justificar a razão da adoção de uma divisão do trabalho, quando do crescimento da organização, aplicam-se para explicar o porquê desta divisão de atividades ocorrer por unidades compartimentadas.

Primeiro porque a complexidade de relacionamentos funcionais, surgida quando a organização formal se desenvolve, a impele a uma divisão do trabalho em unidades integradas e bem definidas em cada tipo de atividade específica. Elas podem ser compostas por um conjunto de tarefas correlatas mais simples realizadas por um ou mais indivíduos, possibilitando, assim, uma estruturação em termos de um grupo de pessoas realizar, organizadamente, uma porção destas tarefas formais. Ronchi (1970, p. 153), explicando o processo, define cada atividade específica de uma unidade como, "um conjunto de tarefas reunidas segundo critérios de complementaridade e de similaridade e que serve para definir as finalidades do setor em exame". Agrupadas, as várias tarefas formais correlatas comporiam a atividade formal específica da unidade organizacional. Para March, Simon (1979, p. 45), "no processo de organização, cada departamento é considerado um conjunto definido de tarefas a serem distribuídas entre os empregados, que as devem executar". E March, Simon (1979, p. 47) completam: "Cada tarefa deve compreender somente atividades relacionadas com um único departamento - o departamento em que está lotado o empregado que executa a tarefa".

A segunda razão baseia-se no fato de que uma estrutura, onde, a cada grupo de pessoas trabalhando juntas, cabe realizar um tipo de atividade formal específica, possibilita um fluxo mais eficiente de trabalho, do que se o organismo fosse estruturado de uma forma onde todos os membros da organização formal realizassem um pouco de todas as suas atividades. Para Barnard (1981, p. 125):

"Quando uma organização cresce pela adição dos serviços de mais pessoas, atingindo o limite de tamanho [que a impossibilita de atingir seus propósitos], é forçada a estabelecer uma segunda unidade; e daí por diante ela já é um complexo de duas unidades de organização. Todas as organizações (...), são grupos de duas ou mais unidades. (...) Penso que em parte alguma do mundo se poderá encontrar uma grande organização que não seja composta de pequenas unidades".

Uma unidade organizacional, também conhecida como unidade operativa, operacional, funcional, orgânica, complexa, executiva, administrativa, de trabalho, de estrutura ou subunidade organizacional, pode ser conceituada como o conjunto relativamente pequeno de indivíduos interagentes executantes de tarefas correlatas formais, as quais são relativas à estruturação, funcionamento e fluxo de uma atividade específica dentro da organização formal. Tal atividade constitui-se na conduta formal da unidade, precisando estar sempre em conformidade com os objetivos da organização. Para Faria (1984, p. 20), unidades são conjuntos formados pelos agrupamentos de indivíduos colaboradores no fluxo do trabalho formal chamados comumente de turma, seção, setor, filial, escritório, divisão e departamento.

A subdivisão das atividades específicas da organização formal em diversas unidades pode obedecer a diversos critérios, utilizados conforme as suas necessidades. Os critérios mais frequentes são: segundo a função; segundo o tipo de produto ou serviço; segundo a deslocação territorial ou localização geográfica; segundo a categoria de

clientes e segundo o tipo de processamento. Autores como Schein (1982, p.11), Ronchi (1970, p. 71) e O'Shaughnessy (1973, p. 163), percebem a subdivisão de atividades de uma organização formal em unidades de acordo com suas diversas funções, como o critério de divisão do trabalho mais generalizado. O'Shaughnessy (1973, p. 163), por exemplo, afirma que "a maioria das companhias organiza-se em uma base funcional; cada departamento encontra-se devotado a uma função." Do mesmo modo, para Faria (1984, p. 38), quando ocorre uma

"divisão do trabalho total (ou análise) em partes mais simples (...); essas partes [geralmente] se identificam com as (...) partes que correspondem às principais funções na empresa (produção, vendas, finanças) que são exercidas por departamentos preestabelecidos".

A razão pela qual a grande maioria das organizações formais se divide funcionalmente, reside no fato de que este tipo de divisão por função possui a grande vantagem para a organização de possibilitar que os seus propósitos sejam alcançados, independentemente das pessoas que a compõem. Segundo Schein (1982, p. 13),

"uma organização é fundamentalmente um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções, é que ela existe independentemente de determinadas pessoas em particular e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram uma rotatividade de 100 por cento. (...) Em princípio, a organização como tal só mudará quando mudar o seu próprio organograma".

Mudará quando, ao alterar o organograma, extinguir unidades e criar outras, visto ser o organograma, conforme Glen (1983, p. 48), a representação gráfica da distribuição de funções por unidade dentro de uma organização formal. Uma outra vantagem, que ajuda a explicar o motivo da divisão por função ser tão generalizada, constitui-se no fato de

que esta forma de disposição da organização formal permite a obtenção, de acordo com Ronchi (1970, p. 70), da máxima utilização das capacidades através da subdivisão da empresa em setores operativos funcionais. A idéia está baseada no pressuposto de que por meio deste arranjo cada unidade pode tentar alcançar um melhor desempenho (produtividade elevada), pois possui uma função determinada em um contexto.

Em virtude da estrutura montada a partir da divisão do trabalho, a existência das unidades fica subordinada à execução de sua atividade formal específica no contexto organizacional. Assim, seu objetivo imediato constitui-se na realização deste seu comportamento formal, ou seja, na realização desta sua atividade, que na maioria das vezes é definida por função.

Em resumo, a necessidade da adoção racional da divisão do trabalho, nas organizações formais, surge à medida que crescem. Por esta divisão, as organizações formais, ao se desenvolverem, fragmentam as suas diferentes atividades, cujas realizações são atribuídas a células grupais específicas mais especializadas, compondo assim uma estrutura fracionada em unidades formalmente organizadas. Geralmente, o critério utilizado para esta divisão é baseado nas diversas funções primárias oriundas do esforço para a concretização de seu objetivo principal. A divisão em unidades por função visa a que cada segmento possa executar, de uma maneira mais eficiente, a sua parte da tarefa organizacional, de modo que a organização formal como um todo atinja seus propósitos. Tal tarefa, chamada de atividade específica, nada mais é do que a conduta formal do grupo, a qual pode ser visualizada através do alcance dos objetivos imediatos de cada unidade organizacional.

2.3. A VARIÁVEL DE DESEMPENHO FORMAL: PRODUTIVIDADE DE UNIDADES

Como já foi abordado, a organização, sob o prisma do modo racional de funcionamento, necessita da realização formal das atividades das unidades que a compõem. Sendo assim, a adoção de elementos de

mensuração para a captação desta conduta formal de cada unidade, enquanto grupo como um todo, é significativo para o controle interno de funcionamento, com vistas a atingir aos seus objetivos. É importante a utilização, conforme Faria (1984, p. 66), de "padrões adequados para avaliar o estado de funcionamento da organização e medir o índice de progresso em crescimento na realização de seus objetivos". Segundo Likert (1977, p. 156), a dependência de informações sobre o seu funcionamento formal, para poder tomar decisões cotidianas e continuar a existir, impele a organização formal a elaborar critérios que forneçam este diagnóstico. Sem estes elementos de mensuração, ela não possui condições de ter noções a respeito de seu funcionamento formal e desse modo, pode estar privada de tomar decisões baseadas nestas informações.

Neste estudo, é utilizada a produtividade como elemento de medida e indicador da conduta formal de cada unidade organizacional. No entanto, seu uso sofre inúmeros equívocos, como explicam Fontes, Gottschalk, Borba (1983, p. 33),

"o vocábulo produtividade, apesar do seu largo emprego e de constituir-se numa das poucas palavras que atualmente se emprega tanto, tem sido objeto de muita polêmica e grandes confusões pessoais. Algumas pessoas ainda desconhecem o seu exato significado".

Alguns, por exemplo, a utilizam possuindo uma conotação ligada a exploração do indivíduo, entendendo-a como o mecanismo que pressiona para que o ser humano seja transformado em máquina de trabalho. O engano está em entendê-la como elemento que, ao mensurar o desempenho, propicia à organização que esgote o trabalhador. Segundo Machado (1964, p. 27): "Não se deseja pela produtividade aumentar o trabalho ou esgotar o trabalhador, mas sim, canalizar seus esforços para que alcance maior êxito na sua atividade produtiva, evitando todas as causas que contribuem para reduzir seu rendimento". Tanto a produtividade como a efi-

ciência sofreram más interpretações, como relata Simon (1966, p.524):

"O termo eficiência assumiu no decurso da geração passada certo número de conotações pouco lisonjeiras que o associam com uma teoria da administração mecanística, dirigida para o lucro, cronoanalista. Este é o resultado do uso um tanto negligente do termo, por proponentes demasiado entusiastas do movimento de administração científica".

Contudo, não é essa a função dos elementos de mensuração do desempenho organizacional. Tais instrumentos devem ser compreendidos como indicadores científicos de um aperfeiçoamento do que é realizado. O conceito de produtividade, por exemplo, é um indicador científico de progresso. Fourastié (1961, p. 7) explica que: "Na realidade, a noção de produtividade é uma noção científica e o fato de poder ser utilizada com vistas a defender interesses particulares, só modifica esse caráter para os ingênuos ou mal intencionados". Tal fenômeno, de se entender equivocadamente a produtividade, ocorre com mais frequência no Brasil, como explica Fontes, Gottschalk, Borba (1983, p.47):

"Nos países altamente desenvolvidos e onde existe, entre empresários e trabalhadores, o espírito da produtividade, não ocorrem fatos como os que se vêm observando (...). Não se concebe porque a produtividade em nosso país tem se transformado num assunto de contestação, polêmicas e propósitos demagógicos, que somente a profunda ignorância sobre a (...) produtividade podem justificar".

Outro fenômeno comum com esta medida, é que, ao possuir diversidade de interpretações, a produtividade é passível de ser comumente confundida com outros elementos de mensuração. É o que ocorre com os termos produtividade e eficiência, como relata Fontes (1983, p. 13): "Em geral, quando se fala de produtividade gerencial, confunde-se o termo produtividade com a palavra eficiência, como se a primeira

fosse um simples sinônimo da segunda". Segundo Faria (1984, p. 71), "a forma inglesa *efficiency* é aplicável sem restrições nos textos desse idioma; as traduções para o português admitem *eficiência* e *rendimento* como correspondentes". Autores como Machado (1964, p. 23), no entanto, entendem as duas noções como equivalentes. Em determinadas áreas de atuação, estas duas medidas realmente servem ao mesmo propósito. Em outros casos, a produtividade é utilizada para somente auxiliar a organização formal a mensurar a sua eficiência operacional, como explica Faria (1984, p. 69): "O conceito de eficiência tem sido relacionado com a produtividade nos seguintes termos: a produtividade do trabalho é a medida da eficiência da mão-de-obra".

Em vista disso, é razoável almejar uma explicação do significado do conceito de produtividade, como de eficiência e eficácia, na busca por discerni-los. Utilizando-se diversos autores como referência, compreendem-se, portanto, no âmbito das organizações formais, estes elementos da seguinte forma:

a. **Eficácia:** Katz e Kahn (1987, p. 185) assim a conceituam: "Definimos *eficácia organizacional* como a extensão em que são maximizadas todas as formas de rendimento para a organização". Neste sentido, tanto a eficiência como a produtividade e outros critérios utilizados são apenas aspectos da eficácia da organização formal. Marcovitch (1972, p. 35) argumenta que "uma organização é eficaz na medida em que atinge seus objetivos sem debilitar seus meios e recursos e sem colocar uma desnecessária tensão nos seus membros." Para esse autor, a eficácia envolve três determinantes: a produtividade ou eficiência; a capacidade de se ajustar às mudanças tanto interna como externamente; e, por último, a ausência de tensão intra-organizacional. Assim, segundo estes autores, um dos critérios que distingue eficácia dos outros dois elementos, é o seu caráter mais abrangente.

b. **Eficiência:** Conforme Simon (1966, p. 525), pode ser a razão entre os recursos aplicados para surtir um efeito e o que realmente foi colhido. Eficiência, neste sentido, é o bom aproveitamento dos recursos

aplicados. Em uma fazenda por exemplo, o dono gasta uma soma X para obter uma colheita Y, e na fazenda vizinha, de algum modo se consegue utilizar menos dinheiro para obter a mesma quantidade e qualidade do que foi colhido na primeira, ou o mesmo dinheiro para obter mais colheita, controladas todas as variáveis paralelas, tais como o mesmo espaço geográfico, período de tempo, etc. Desta forma, a segunda fazenda pode ser considerada, por este critério, mais eficiente, sob o ponto de vista econômico, que a primeira. Para Simon (1966, p. 525), "a teoria não requer uma medida numérica de eficiência, mas simplesmente uma comparação em termos de maior ou menor entre as eficiências de duas possibilidades alternativas".

c. Produtividade: A definição clássica, evoluída da economia, segundo Fourastié (1961, p. 56), é: "o quociente de uma produção por um dos fatores da produção". Assim, produtividade é comumente entendida em quase todos os setores como a quantidade e qualidade do que se produz, por um dos fatores empregados na produção, seja tempo, custo, etc... Cantanhede (1980, p. 88), confirma que, "quando empregamos a palavra produtividade, sem outro qualificativo, estamos nos referindo à produtividade do trabalho humano, que é o quociente da produção pela duração do trabalho. Essa forma - adotando-se o denominador comum tempo - [é] a mais utilizada para os estudos comparativos".

No entanto, esta generalização do termo produtividade com uma conotação referente à quantidade e qualidade por sobre o tempo, se deve ao seu uso continuado em áreas referentes à produção de bens e a sua inserção no ramo da economia. Todavia, Robbins (1978, p. 158) afirma que, embora a produtividade seja usualmente encarada desta forma, o termo tem também valor em qualquer tipo de trabalho da organização formal. Para Marcovitch (1972, p. 26), "a produtividade não foi exclusivamente considerada como a forma de resolver os problemas [econômicos] de uma nação, mas também, uma medida para se avaliar o sucesso de uma organização". Se o conceito de produtividade fosse rígido e abrangesse unicamente a quantidade e qualidade sobre uma margem de

tempo, tornar-se-ia difícil medi-la em relação a todas as atividades da organização. Medir a produtividade, conforme Benton (1977, p. 502), "torna-se muito difícil quando se trata de ocupações nas quais a produção não pode ser facilmente mensurável. (...) Muitos serviços burocráticos compreendendo uma variedade de tarefas e ocupações de padronização difícil, apresentam problemas". Há casos em que o trabalho humano não pode ser mensurado só pela quantidade do que foi criado em um espaço de tempo. Para Steele (1986, p. 991), "as definições de produtividade que medem os insumos unicamente pelo tempo de trabalho aplicado podem levar a distorções". Para Trewatha, Newport (1982, p. 221),

"em muitos casos não é possível uma mensuração exata da produtividade e eficiência de certo pessoal profissional e técnico. (...) Muitas vezes, o pessoal de administração é avaliado pela mensuração dos níveis de lucro, custos, unidades produzidas, ou vendas de uma divisão. Contudo, estes padrões (...) são as partes que podem ser facilmente quantificadas. (...) As atividades organizacionais intangíveis, como relações públicas, desenvolvimento administrativo, programas de treinamento em serviço, etc., impõem problemas de mensuração. Sem embargo, no entanto, o desempenho precisa ser continuamente avaliado".

Existem, por esta razão, outras formas de mensuração da produtividade, à margem do conceito clássico, as quais são utilizadas em todos os tipos de trabalho. Dentro das definições operacionais, existe uma diversidade de interpretações do conceito de produtividade, fruto da complexidade de medições e do uso por diferentes tendências até mesmo antagônicas, como explica Costa (1983, p. 38):

"Para um engenheiro de produção de tradição Taylorista, produtividade é simplesmente a quantidade produzida por unidade de tempo. Para um economista neoclássico, é a relação entre a quantidade de produção e a quantidade de um

dos fatores de produção utilizados. Para um administrador de empresas, produtividade é a relação entre o lucro bruto e o investimento total. Para um ecologista, o controle da poluição é produtivo e a fabricação de armas é improdutivo; para o proprietário da indústria de armas, pode ser o contrário”.

Esta diversidade de utilização de conceitos não significa que algum deles esteja certo e os demais errados, e sim que, conforme a área de atuação, pode-se obter uma mensuração adequada às suas particularidades. Cada espécie de trabalho requer uma maneira própria de mensuração. Fontes, Gottschalk, Borba (1983, p. 43) explicam:

“A medida da produtividade e as comparações estatísticas podem ser de grande valor, para indicar as providências que se deverão tomar (...). Deve-se ressaltar, porém, a complexidade da medição da produtividade, principalmente pela dificuldade de se adotar um critério uniforme para a sua aplicação na prática. O grau de precisão da medida da produtividade depende, essencialmente, da maneira pela qual a produtividade for mensurada”.

Assim, pode-se tanto utilizar a produtividade como quantidade e qualidade por sobre o tempo, quando o tipo de trabalho (produção) assim o exigir, como utilizar o conceito mais próximo ao da eficiência, como o faz Machado (1964, p. 23), para diversos tipos de trabalhos na organização. Neste estudo, utilizar-se-á este segundo conceito. É importante salientar que, ao utilizar-se produtividade compreendida como o elemento de mensuração da conduta formal produtiva da organização, tem-se um conceito que se afasta da definição clássica.

Como já foi observado, a organização formal, pela divisão racional do trabalho, se distribui em células grupais que realizam um tipo de serviço (função) cada uma. Dentro da perspectiva racional, para alcançar seus objetivos, os quais justificam a sua existência, toda

organização formal possui, por mais simples que seja, um sistema de produção de serviços. Produção, para Starr (1971, p. 17), se constitui não só no processo de fabricação de bens, como é comumente interpretado, mas também em qualquer tipo de trabalho da organização formal que possua uma saída (produtos) a partir de entradas. Considera-se como produtos, as saídas do processo, sejam bens fabricados ou serviços executados. Benton (1977, p. 576), explica que:

"Uma parte substancial de nossa força de trabalho é empregada em posições nas quais não existe a fabricação de produtos [entendida como bens de consumo]. Esses campos profissionais incluem professores, médicos, administradores, advogados, contadores, engenheiros, etc. Embora as pessoas que trabalham nesses setores prestem serviços que são necessários e desejados, não produzem trabalho físico, que possa ser facilmente medido ou contado. Não obstante, dado que produção abrange tanto produtos quanto serviços, procuramos também incrementar a produtividade na área de prestação de serviços".

A mensuração da produtividade de serviços difere da produtividade de bens, até porque bens e serviços, a despeito de constituírem parte da produção, são diferentes. Starr (1971, p. 252) explica que:

"A principal diferença entre [bens] e serviços parece ser a propriedade (...). Eles podem ser comprados, armazenados e consumidos num sentido físico. De outro lado, como regra geral, os serviços não podem ser estocados, e o consumidor não pode estabelecer um domínio. (...) A definição de serviços é confusa devido à diversidade dos que podem ser oferecidos".

E quanto a qualidade do produto oferecido por esta produção, Scanlan (1979, p. 423) esclarece que ela fica "definida por um conjunto de especificações que governa o desempenho funcional (...). Atinge-se boa

qualidade quando um (...) serviço satisfaz plenamente o propósito para a qual se destina." Desta forma, a execução das atividades formais específicas pode ser compreendida como a produção dos serviços de cada unidade organizacional. Assim, a utilização da produtividade com esta conotação, demonstra o desempenho operacional de cada unidade em relação à sua produção, isto é, em relação ao que cabe executar em direção aos seus objetivos imediatos. Stoner (1982, p. 158) afirma que a "produtividade é a medida do bom funcionamento de um sistema operacional (...). Para o administrador, a produtividade é vital, porque indica o nível de eficiência (...) de seu departamento". Como partes integrantes de um todo, o objetivo imediato de qualquer unidade, é realizar o serviço que lhe cabe na divisão do trabalho. Isto significa comportar-se formalmente. Tratando-se de produtividade de serviços formais nas unidades da organização, é importante captar a relação entre a realização da atividade humana formal e o que foi, originalmente, preconizado para ser feito. Tal utilidade remete o conceito de produtividade para a área de semelhança com a definição de eficiência de Simon (1966, p. 525). Para Machado (1964, p. 45), interessa particularmente às organizações medirem a produtividade de suas unidades, para evidenciar o fruto que se vem recolhendo de suas atividades específicas, ressaltando daí a necessidade, ou não, de se tomar decisões. A produtividade das unidades pode ser utilizada para captar a contribuição formal que cada uma delas fornece à organização, segundo o alcance de seus objetivos imediatos. March, Simon (1979, p. 77) argumentam que, "são fundamentais para o estudioso das organizações as proposições que relacionam aos característicos da organização, as variáveis do fator realização, tais como produtividade, por exemplo".

Mensurar a produtividade das unidades organizacionais, neste estudo, é, portanto, captar o alcance dos objetivos imediatos relativos à execução de sua função (atividade específica). Objetivos estes, que a organização prescreve como resultado interno, pois forneceu para isto, através da divisão do trabalho, recursos humanos e materiais.

Etzioni (1974, p. 13) comenta:

"Os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização - isto é, sua eficiência e seu rendimento. Os objetivos servem também, de maneira semelhante, como unidade de medida para o estudo de organizações, que tenta verificar sua produtividade".

Os objetivos formais a serem alcançados, como afirma Etzioni (1974, p. 13), são padrões muito mais confiáveis para a mensuração da produtividade de unidades da organização, do que o tempo gasto na produção do trabalho. Objetivo, para Costa (1983, p. 38), "é um estado de determinado sistema que algum indivíduo, grupo ou classe tem interesse em que seja atingido". Produtividade, por esta perspectiva, é verificar o resultado do processo de produção de serviços da unidade, ou seja, é a averiguação do quanto foi feito, visto o que foi preconizado que realize. É o grau em que uma unidade executa a sua função conforme o seu objetivo imediato, o que consequentemente demonstra o grau de comportamento formal que é realizado. Para Machado (1964, p. 45), a produtividade se expressa pela relação entre o produzido e o estipulado para aquela produção. Gutierrez (1986, p. 53), em seu estudo sobre incremento da produtividade em órgãos burocráticos, enfoca-o aproximadamente desta mesma maneira. O conceito de produtividade, segundo Costa (1983, p. 39), é relativo ao "grau em que um sistema atinge um objetivo de produção".

Razão porque pode-se então definir produtividade de unidades organizacionais, neste estudo, como o grau de realização de sua atividade formal específica que cabe a cada uma executar no contexto organizacional. Ou, em outras palavras, como a relação entre o que está preconizado que execute dentro dos critérios funcionais para ela estabelecidos, e o que é realmente executado por ela. Um exemplo: em uma

unidade responsável pelas vendas de uma organização industrial, para mensurar-se sua produtividade, para um objetivo operacional imediato de fornecer serviços de vendas, uma das opções seria captar o grau de êxito na execução de seu trabalho de vendas; ou em outras palavras, captar a relação entre o que a organização industrial espera dela na área de vendas, e o grau com que consegue atingir tais objetivos operacionais imediatos preconizados para ela.

É verdade, entretanto, que a produtividade, sendo um conceito relativo, é visualizada melhor quando se realizam comparações entre organismos que produzem o mesmo tipo de produto. Conforme Etzioni (1974, p. 19), existe uma dificuldade enorme em se fazer afirmações de que um organismo é mais produtivo que o outro, quando eles produzem coisas diferentes. Assim, não se pode afirmar com segurança que unidades são mais produtivas que outras, se não possuem o mesmo tipo de serviço. Como a maioria das unidades de uma organização produz serviços diferentes entre si, há dificuldades em se comprovar qual é mais produtiva. No entanto, apesar do objeto produzido (serviço) ser diferente, todas têm em comum a necessidade do alcance dos objetivos preconizados pela organização. Por esta razão, é razoável supor que para se tornar factível é necessário avaliar a produtividade de uma unidade em si mesma, através das respostas de quem nela trabalha. Segundo Costa (1983, p. 40):

"Qualquer que seja a natureza do objetivo, é preciso criar uma forma de medir seu grau de atingimento para se obter um conceito preciso de produtividade. Uma das maneiras de fazê-lo seria definir com precisão o objetivo e definir que a produtividade é 0 se o objetivo não foi perfeitamente atingido e é 1 se o foi".

Faria (1984, p. 73), da mesma forma, explica que,

"em certos casos não se pode avaliar em quantidades concretas o trabalho do ho-

mem. Por exemplo, quando a eficiência de um homem depende de uma variedade de tarefas ou encargos simultâneos a ele atribuídos e que são próprios das atividades (...), torna-se preciso recorrer ao julgamento humano ou à avaliação subjetiva, embora sujeita a erros, para oferecer uma noção do grau do êxito ou de perfeição de uma tarefa."

Assim, a relação, em cada unidade, entre o que foi preconizado para que execute e o grau em que realmente o faz, neste estudo, é verificado através das respostas de seus funcionários. Recorre-se, portanto, ao julgamento humano para captar o grau de execução da conduta formal da unidade no contexto organizacional.

Em resumo, se as organizações são agrupamentos racionais humanos, dispostos da melhor forma possível para atingir seus propósitos, os elementos de mensuração que visem captar este êxito são importantes para elas. Dentre os elementos de medida se destaca a produtividade. A produtividade de unidades, apesar de ser um medidor do comportamento formal, carece ser enfocada como indicador científico de progresso do trabalho e não da exploração do trabalhador. Apesar dos muitos conceitos, entre eles o clássico, a produtividade pode avaliar a produção de serviços de cada unidade, indicando assim o grau de comportamento formal exibido. A produtividade de unidades organizacionais, no presente estudo, é, portanto, entendida como a relação entre o grau em que realiza sua atividade formal específica na opinião de seus membros, e os objetivos imediatos preconizados para ela executar (função).

2.4. A ORGANIZAÇÃO INFORMAL: CONFLITO

Não pairam dúvidas de que o critério que permeia a organização formal, como já foi mencionado, é a racionalidade, a qual é utilizada para permitir que atinja as suas metas. O arranjo disposto pela racionalidade evidencia o comportamento formal das unidades organiza-

cionais. Todavia, tal estrutura racional não é o único elemento capaz de afetar o alcance das metas organizacionais. Segundo Khandwala apud Kreutz (1982, p. 9), existem basicamente quatro fatores que o fazem:

1. Ambiente externo: representa a situação ou o contexto em que a organização formal está imersa. Mercado competitivo, hostilidade por parte da comunidade, diversidade externa, local geográfico, etc... são algumas de suas características.

2. Estrutura organizacional: estes fatores, já mencionados, descrevem os arranjos duráveis e os relacionamentos formais relativos ao desenho organizacional baseado na racionalidade. Características: divisão do trabalho, hierarquia, sistema de controle e sistema funcional, sistema de autoridade, etc...

3. Estilo ou estratégia administrativa: constituem-se no modo como a organização é gerida segundo uma orientação administrativa e conforme o instrumental exigido. Características: conservadora, baixa ou alta tecnologia, participativa, mecanística, coercitiva, etc...

4. Comportamento dos membros internos: refere-se aos tipos de situações existentes dentro das organizações envolvendo seus membros. Características: informalidade, cooperação, fenômenos interativos, motivação, etc...

O estilo e o ambiente externo são variáveis que interferem no alcance pela organização formal de seus propósitos. No entanto, dentre estes quatro fatores que podem afetar o alcance dos seus objetivos, interessa ao estudo do conflito, verificar o comportamento dos membros que compõem a organização. Afinal, se a conduta formal da organização, elucidada pelo modelo racional de análise, é uma das garantias de que alcançará suas metas, são as pessoas quem realmente exercem os papéis dentro deste paradigma e fazem a organização formal funcionar. March, Simon (1979, p. 23), têm a seguinte opinião a respeito: "Proposições sobre organizações são postulados de comportamento humano; cada proposição deste gênero contém, expressa ou implicitamente, uma série de pressupostos relativos às propriedades dos seres humanos

a serem consideradas". Quando se inicia, para Barnard (1979, p. 41),

"um processo de investigação da natureza das organizações e de suas funções, ou num esforço para estabelecer os elementos do processo executivo nas organizações, um primeiro passo deve ser o de expor a posição, ou a compreensão, ou os postulados especialmente relativos ao homem, ao 'indivíduo' e a 'pessoa', e assuntos correlatos".

Para averiguar a organização formal, sob esta perspectiva, utiliza-se o modelo de relações humanas. Por tal ponto de vista, as organizações formais não são totalmente eficientes, porque a suposta racionalidade que lhe é inerente, é limitada pelo caráter humano. A organização formal para ser eficiente teria que possuir um conhecimento completo das implicações de todos os caminhos existentes possíveis. Todavia, este conhecimento não é possuído, pois, tratando-se de seres humanos, avaliar situações futuras de modo inteiramente completo é impossível. Corradi (1985, p. 99) explica:

"Em outras palavras, a organização formal, para agir de maneira totalmente racional, teria que conhecer a cada instante, onde houvesse mais de uma maneira de agir, todas as alternativas possíveis de ação [dos seres humanos], as quais, pelo menos teoricamente, são muito numerosas, digamos infinitas."

A organização, na sua contínua busca pela racionalidade, estabelece a melhor estrutura formal e assim tenta controlar o comportamento humano que nela se insere. Ao manifestar um caráter essencialmente lógico-racional, a organização, por meio desta tendência, busca com que o homem imerso nela expresse somente suas faculdades lógicas. Assim, a organização disposta de maneira racional é, segundo Simon, Smithburg, Thompson apud Wahrlich (1986, p. 51), "um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar

e deveres e tarefas a executar", motivo porque existem unidades organizacionais executantes de tarefas formais. Se cada indivíduo, ou grupo de indivíduos, executasse seu encargo de maneira lógico-funcional, tal qual a racionalidade recomenda, a produtividade das unidades seria excelente, e assim existiria a garantia do alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, como alerta Glen (1983, p. 57),

"por mais que uma função organizacional seja claramente especificada [pela racionalidade], é improvável que quaisquer dois indivíduos nessa situação interpretem seu papel exatamente da mesma maneira. Algo da personalidade individual se impõe ao papel e desenvolver-se-ão relações positivas e negativas entre os indivíduos no âmbito da organização".

Ocorre que a organização formal é apenas uma parte do real funcionamento da organização, aliás, a parte procurada. Em termos comportamentais, a organização se move através de duas formas distintas: formal e informal. A organização formal, delineada pela racionalidade, é apenas um plano de conduta traçado pelos organizadores, a fim de dar perfeita execução ao funcionamento da organização. Porém, como explicam Simon, Smithburg, Thompson apud Wahrlich (1986, p. 51), "quase sempre o quadro real de comportamento e de relações apresentado pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal de organização". A organização informal é a maneira peculiar pela qual os membros realmente se comportam excetuando-se o comportamento traçado para eles pelo plano formal. Segundo Selznick apud Wahrlich (1976, p. 52), "o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia que nenhum plano abstrato pode (...) descrever exhaustivamente uma totalidade empírica". Para White apud Wahrlich (1986, p. 22),

"o ponto vital é que a estrutura [organizacional] é um arranjo das relações de trabalho de indivíduos e não simplesmente

te um processo impessoal de unir tijolos para construir um edifício. Sendo um sistema de ordenação de seres humanos, está sujeita, em determinados casos, a modificações que as possíveis combinações de personalidades possam exigir”.

Assim, a teoria organizacional é entendida quando há compreensão sobre a natureza informal humana, como explana Campos (1980, p. 123):

“A grande lição da teoria organizacional é a de que os indivíduos que compõem uma organização - e sobretudo os membros menos categorizados na hierarquia - recusam-se a ser tratados como ‘instrumentos’ e reivindicam, através de comportamentos que a elite administrativa frequentemente define como ineficientes, e ineficazes, a sua condição humana”.

Entretanto, quando contrata uma pessoa, a organização ignora a existência do indivíduo enquanto ser que se comporta informalmente. Embora seja verdade que as pessoas integrais é que são empregadas, não é verdade que todos os tipos de condutas dos indivíduos tenham a mesma importância para a organização formal. Ela o quer formalmente na realização das atividades, empregando-o em uma unidade organizacional, com o intuito de, com outras pessoas, executar uma função. É o conceito de “inclusão parcial” exposta por Allport, Katz, Khan, Steiner, Tannenbaum apud Weick (1973, p. 30). Tais autores sustentam que, mediante este conceito, apenas os comportamentos formais dos indivíduos são necessários ao funcionamento da organização, por isso ela insiste neles. Todavia, inevitavelmente, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, o indivíduo dá vazão ao seu real jeito de ser, o que irá acarretar na indecisão frente a uma escolha de ação. March, Simon (1979, p 160) explicam que “no seu sentido mais usual, o termo [conflito] significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”. O conflito ocorre, para

Coradi (1985, p. 99), da seguinte forma:

"Esta incongruência básica aparece e se agrava à medida que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob forte controle e, portanto, com pouca margem de liberdade e ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo".

E, não obstante o que se possa fazer a respeito, Flippo (1978, p. 431), ensina que, "apesar das melhores práticas da administração em agir e comunicar, [sempre] ocorrerão conflitos entre os empregados e a organização. Uma ausência total de conflitos seria inacreditável, aborrecida e uma forte indicação de [que] tais conflitos estão sendo abafados". Assim, o conflito é perene nas organizações formais, pois ela precisa ser estruturada formalmente pela racionalidade para garantir o alcance de seus propósitos. Com cada indivíduo, ou grupo de indivíduos, apresentando sua conduta formal, existirá sempre o antagonismo dicotômico do comportamento informal inerente aos mesmos membros, pois, como expõem Wahrlich (1986, p. 52): A organização informal é fruto do "impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhe foram destinados. Daí não haver estrutura formal sem a sua informal contrapartida". É por esta razão que, quando as condutas formal e informal aparecem correlacionadas, visualiza-se o conflito. Para Barnard apud Trewatha, Newport (1979, p. 374), as duas "são aspectos interdependentes dos mesmos fenômenos: uma sociedade é estruturada pelas organizações formais; estas são vitalizadas e condicionadas por organizações informais... não pode existir uma sem a outra". E tal correlação corrobora o fato de que o conflito sempre existirá.

Pressupõe-se, pela correlação, que tanto os padrões de conduta informal podem afetar positivamente ou negativamente os padrões

formais, como ocorrer o contrário. Assim, contrariando antigas crenças, o comportamento informal dos seres humanos, em seu conflito com a conduta formal executada pelos mesmos indivíduos, pode vir a ser benéfica ou maléfica à organização. O que significa dizer que, ao surgir, a conduta informal pode afetar tanto impulsionando o comportamento formal, como impedindo o seu perfeito funcionamento, conforme a organização em questão. E, do contrário, a conduta formal preconizada pela organização pode alterar o comportamento informal, tanto estimulando-o, como desestimulando-o, incerteza esta que nem sempre ocupou os estudiosos. É evidente que importa mais à organização formal saber o que a afeta do que o contrário. Assim, a visão tradicional do conflito, adotada pelos primeiros administradores, pregava que ele era desnecessário e prejudicial. Hoje, a concepção sobre a inevitabilidade do conflito é corrente e, sobre tal fato, descobriu-se que, em uma correlação positiva, não existe apenas o prejuízo causado à organização formal pelas condutas informais, e sim características benéficas a ela possíveis de aparecerem. Segundo Stoner (1982, p. 277), "o conflito, tal como o definimos, não é, por si mesmo, funcional ou disfuncional. Tem, simplesmente, o potencial de melhorar ou prejudicar o desempenho da organização". Esta visão, de que a conduta informal é sempre prejudicial à organização formal, é fruto da tendência à racionalização. Barnard (1979, p. 130) escreve:

"Como um resultado, a meu modo de ver, da atenção inadequada à organização formal - existe muita confusão [na relação] entre instituições formais, resultantes diretas de processos formais de organização, e as instituições informais, resultantes de organização informal; por exemplo, uma prática estabelecida por um dispositivo legal e um costume, o último geralmente prevalecendo na hipótese de um conflito".

Para poder-se visualizar o conflito, é necessário estabelecer a correlação de ambas as condutas por um canal em comum. Para isto, é preciso, por um lado, dissecar a estrutura racional até a obtenção de um indicador da conduta formal, e por outro, entender o modo informal de comportamento em suas várias características até obter-se o indicador da conduta informal.

Em resumo, a organização formal, para sobreviver e alcançar seus objetivos, precisa de uma estrutura racional de funcionamento em que os indivíduos, em grupo, adotem o comportamento formal preconizado para exercerem. No entanto, o ser humano, núcleo individual e primordial da organização formal, apresenta um comportamento que ultrapassa as raiais do formal que lhe impõe a organização, constituindo-se em um ser possuidor de uma conduta global, composta tanto pelo que lhe foi imposto que realize (comportamento formal), como pela maneira própria como costuma agir à margem do que é exigido que execute (comportamento informal). Sendo os próprios seres humanos, os personagens que compõem a organização formal e informal, é inevitável a existência de um conflito na organização formal, entre estes dois padrões de condutas. Porém, é importante salientar que, apesar do aparente contraste, a conduta informal nem sempre é disfuncional, podendo tanto causar prejuízos como benefícios à organização formal. O conflito pode ser visualizado com a correlação dos indicadores dos dois padrões de condutas.

2.5. A CÉLULA INFORMAL: GRUPOS

É antiga a preocupação em Ciências Sociais sobre os fatores que afetam a conduta exigida pela organização formal para as pessoas que conduzem o serviço. Nos primórdios da pesquisa em Administração, os enfoques se baseavam, segundo Blau, Scott (1979, p. 101), "nos fatores fisiológicos e econômicos relacionados com a produção". Frederick Taylor foi quem iniciou, em 1910, as primeiras investigações sobre o assunto. Sua tentativa foi de aprimorar a produtividade através da dissecação do comportamento formal dos trabalhadores. A nível indi-

vidual, treinavam-se as pessoas para eliminar todos os movimentos particulares do corpo que não se mostrassem essenciais à melhoria da realização das tarefas formais. A preocupação estava centrada na esfera individual de conduta sem atentar para a informalidade. Até então se colocavam as pessoas como peças a trabalharem juntas, sem se importar com o resultado que a interação entre eles iria provocar. Entretanto, com o passar do tempo, foi ocorrendo a constatação de que esta concepção do ser humano, comportando-se como máquina racional, ignorava a influência de sentimentos e valores sociais. Foi com Hawthorne, entre 1927 e 1932, que as pesquisas voltaram-se para os processos psicológicos sociais, que influenciam a conduta dos seres humanos na execução de tarefas formais, descobrindo-se o que se conveniu chamar de comportamento informal. Evidenciou-se, então, na organização formal, um fato que ocorre no restante da sociedade: o homem sente a necessidade de ser aceito e de estar em constante interação com outras pessoas.

Ocorreu que, na década de 20, a Western Electric Company, uma indústria que fabricava componentes de telefone em Hawthorne, perto de Chicago, nos E.U.A., desejava identificar os fatores que afetavam a produtividade do trabalho dos operários. Para levar a cabo esta pesquisa, o pesquisador George Elton Mayo e seus companheiros da Universidade de Harvard conduziram, inicialmente, um estudo nos moldes de Taylor, com o intuito de verificar que tipos de condições físicas tais como a iluminação, etc, afetavam a produtividade. Foi então retirada da linha de produção, um grupo de moças as quais passaram a ser observadas dentro de uma sala, enquanto levavam a efeito as suas tarefas formais cotidianas de montagem. Os resultados deste empreendimento demonstraram que, apesar de terem sido realizadas várias alterações físicas no ambiente, a produção das moças mantinha-se constante em uma linha ascendente. Drake, Smith (1976, p. 38) explicam:

"As moças da montagem (...) eram mais influenciadas pelo efeito Hawthorne do que pelas modificações que os pesquisa-

dores levavam a efeito, isto é, sentiam-se como um grupo identificado com um estudo, a quem era dado, seja implicitamente, seja explicitamente, um tratamento especial".

Esses resultados mostram, segundo Drake, Smith (1976, p. 39), que os fatores sociais são importantes para as pessoas que trabalham. Com isso, a interação entre indivíduos emergiu como fato significante no estudo sobre os fatores que estão relacionados com o desempenho do comportamento formal, no caso a produtividade. Daunham apud Wahrlich (1986, p. 49) escreve:

"Elton Mayo estabeleceu novas bases para (...) se obter, de cada trabalhador, melhor compreensão de suas tarefas industriais. (...) Os aspectos ressaltados por Mayo mudam, não para excluir o cidadão, mas para salientar a importância dos grupos, quer sejam formalmente organizados e reconhecidos pela administração, quer se trate de organizações informais, por si próprios constituídos".

Com Hawthorne ocorreu uma mudança de interesses passando-se da esfera individual para a esfera dos fatores sociais na situação de trabalho. O grande mérito de Elton Mayo foi ter descoberto o que se chamou de "efeito Hawthorne": a motivação para se esforçar a adotar uma conduta formal pode ser derivada do ambiente social dos empregados, conforme relata Bonner apud Kast, Rosenwzeig (1980, p. 315):

"A (...) análise do papel da motivação na produtividade reitera e confirma aquilo que a grande massa das pesquisas (...) na indústria trouxe à luz: A motivação não é de todo - nem mesmo principalmente - uma variável individual. É certo que a força e o rumo dessa motivação constituem funções da situação social em que ela nasce e é exercida".

É ingenuidade acreditar, como chama atenção Lobos (1978, p. 466), que um indivíduo lutará para alcançar as metas da organização, apenas porque foi contratado para exercer uma função. É verdade que as bases legais e morais podem fazer com que o indivíduo cumpra os termos de seu contrato. No entanto, o grau em que um indivíduo se desinteressa ou se esforça formalmente pelo seu trabalho, pode depender mais do grau de empenho demonstrado pelos demais membros do grupo informal no qual está inserido, do que por qualquer princípio estabelecido pela racionalidade das organizações, seja motivação pecuniária ou repreensão patronal. Para Barnard (1979, p. 133), "a disposição dos homens para suportar pesadas rotinas ou tarefas perigosas, que eles poderiam evitar, é explicada por esta necessidade de ação a todo custo, de forma a manter a sensação de integração social".

Quando um indivíduo entra em uma organização, sabe que precisa adotar uma conduta formal e relacionar-se formalmente com os outros. Entretanto, a natural forma de atuar faz com que ele, frequentemente, estabeleça interações com outras pessoas, à margem do que a organização preconiza. Esses relacionamentos não fazem parte de qualquer receituário formal e por esta razão não são dirigidos pela organização. Segundo Barnard (1979, p. 129) este

"contato pode ser acidental ou incidental em relação às atividades organizadas, ou pode nascer de algum desejo pessoal ou de algum instinto gregário; pode ser amigável ou hostil. Sejam, porém, quais forem as origens, tais contatos, interações ou agrupamentos mudam de fato a experiência, o conhecimento, as atitudes e emoções dos indivíduos atingidos".

Tais interações, as quais não se pode deixar de escapar, vão se refletindo em sua personalidade e em atitudes habituais frente ao trabalho. O comportamento de um indivíduo depende muito de tais interações, e o mesmo se dá com as opiniões e atitudes que ele assume, em relação aos

afazeres na organização formal, razão porque apesar de estar na esfera informal, o fato de ser membro de um grupo é de essencial relevância para a organização, pois pode afetar as suas operações.

Entretanto, a correlação entre o desempenho do comportamento formal dos seres humanos em grupo, e os fatores informais relativos à interação entre eles, carece de pesquisas com o propósito de elucidar quem influencia quem. Há fartos exemplos, como os de Hawthorne, em que os elementos interativos informais influenciam a conduta formal, como pode se observar em Haire (1969, p.112). As restrições ou incentivos ao trabalho, provavelmente constituem a faceta mais estudada nesta correlação, porque interessa mais para a organização formal saber o que influencia o seu desempenho (conduta formal), do que o que pode afetar as interações entre as pessoas que nela trabalham (condutas informais). No entanto, há pesquisas evidenciando que a estrutura da organização formal pode causar um impacto nos modos dos empregados se comportarem em grupo, como relatam Argyris apud Cavalcante (1966, p. 53) e Forehand, Gilmer apud Glen (1983, p. 45). Há ainda o fato de que, assim como a conduta informal-grupal pode melhorar o desempenho do comportamento formal, existem casos em que ela pode ser prejudicial a ele. Isto significa dizer que as interações informais existentes entre os seres humanos podem tanto ser benéficas como maléficas para a organização formal. O sentimento de identidade grupal, por exemplo, pode proporcionar um aumento da estabilidade organizacional, via transmissão aos novos membros do grupo, dos valores e crenças da organização. Constitui-se assim, em um excelente meio para reduzir a insegurança, a ansiedade e o sentimento de impotência do indivíduo frente ao que tem de realizar futuramente, o que, em última instância, beneficiará a organização através da melhora do desempenho formal de trabalho. Por outro lado, este mesmo sentimento de identidade grupal pode, ao contrário, diminuir e até paralisar o fluxo de trabalho também pela transmissão de crenças e valores contrários à organização. Assim, seja qual for o tipo de correlação (positiva ou negativa) existente

neste conflito entre estes dois padrões de comportamentos, defini-lo será importante para a organização formal.

O grupo é a célula informal da organização. É através dele que os indivíduos interagem de maneira informal. Ocorre que os seres humanos nem sempre são lógicos e racionais. Quando inserido em um grupo, e isto é um fato constante, o indivíduo não costuma agir por sua conta e risco, como recorda Mailhiot (1985, p. 50):

"Os comportamentos dos indivíduos enquanto seres sociais são função de uma dinâmica independente das vontades individuais. Os fenômenos de grupo são irreduzíveis e não podem ser explicados à luz da psicologia individual. Toda dinâmica de grupo é a resultante do conjunto das interações no interior de um espaço psico-social".

Razão porque quando inserido no grupo de trabalho, a noção de que é pago para ser formal não fica em evidência. March, Simon (1979, p. 176) explicam que "o dinheiro constitui um instrumento muito eficaz para atingir uma grande variedade de objetivos específicos; não basta, porém, para todos". Segundo Motta, Pereira (1980, p. 64)

"existe, por parte de todo ser humano, uma tendência à liberdade, à autonomia individual. Essa necessidade é contrabalançada pelas necessidades de dependência, em relação aos indivíduos, de aprovação social. Temos, então, duas tendências opostas nos indivíduos: uma apontando para a independência individual, outra para a dependência".

Uma pessoa pode, muitas vezes, movida pela tendência individual, adotar o comportamento que lhe convém, formal ou informal. No entanto, a tendência à aprovação do resto do grupo, às vezes, é tão forte a ponto de lhe tirar esta autonomia de conduta, mesmo que conscientemente o indivíduo acredite agir de acordo com sua vontade. Assim, pode assumir

um comportamento formal ou informal, mais pelo grupo do que por si só ou pela organização formal. Para Penteado (1978, p. 68),

"embora os cientistas sociais não estejam muito seguros sobre a substância, a origem e a dinâmica das forças que atuam sobre os indivíduos dentro dos grupos, aceita-se hoje que o indivíduo isolado pode ter uma forma diferente de comportamento, quando não, de mentalidade, do comportamento e da mentalidade que demonstrará quando faz parte de um grupo".

Para O'Shaugnessy (1973, p. 89), "a tendência para se agir de acordo com pressões do grupo é mais forte do que suspeita a maioria das pessoas. Os membros dos grupos estão preparados, em certas ocasiões, para ver preto como branco, se seus colegas argumentarem nesse sentido".

Follet apud Wahrlich (1986, p. 43) discorre sobre a autoridade como sendo a posse do controle sobre os outros na organização. A autoridade é a forma racional utilizada para fazer com que pessoas ajam o mais próximo possível dentro do que a organização quer deles, cada um exercendo uma função formal da melhor maneira possível. As pessoas, adverte Follet apud Wahrlich (1986, p. 44),

"não fazem as coisas mais satisfatórias apenas porque se lhes mandou que o fizessem. Argumentar, convencê-las mesmo intelectualmente, pode não ser suficiente, porque sua vida passada, seu treinamento prévio, sua experiência posterior, todas as suas exceções, crenças, preconceitos, desejos, formaram certos modos de pensar que em psicologia se chamam padrões habituais, padrões de ação, disposições motoras, que ditam a reação dos indivíduos em face de mudanças".

Assim, para compreender o funcionamento da organização formal, faz-se necessário compreender os mecanismos interativos que fazem o ser humano se mover no grupo. Parte deste mecanismo interativo é provido de sentimentos, os quais estão sempre em evidência e são persistentes.

Sendo parte íntima do equipamento mental de um indivíduo, os sentimentos interferem em suas atitudes mais do que qualquer outra ordem. Simmel apud Weick (1973, p. 15) sustenta a afirmação de que os grupos são predominantemente emotivos, sendo a cognição precedida pelo afeto. Isto significa que, dependendo das características do grupo, os participantes podem ser mais persuadidos por apelos emocionais do que por apelos intelectuais, pois os sentimentos constituem os meios primários pelos quais eles ficam ligados entre si. Em um grupo, as distinções afetivas, como o "gostar" e "não gostar", se desenvolvem antes da capacidade para fazer distinções cognitivas. Assim o afeto compartilhado pode ser uma base mais saliente para entender condutas do que as cognições compartilhadas. Para Weick (1973, p. 16),

"quando as pessoas estão em grupos, seu nível de excitação se eleva e tendem a apresentar, com mais frequência, rapidez e intensidade, as respostas que estão dispostas a apresentar na situação. (...) Quando as pessoas se reúnem, sua disposição mais saliente (...) seria responder afetivamente".

É por esta razão que Wahrlich (1986, p. 45) explica: "Daí uma ordem, para provocar uma verdadeira mudança, deverá invocar os padrões de ação ou sentimentos dos indivíduos. (...) O empregado comum estaria mais pronto a seguir novo método se tivesse o exemplo de outro indivíduo a seguir". Wahrlich (1986, p. 45) com esta explicação sugere a importância das interações informais, visto o domínio no grupo do sentimento sobre o intelecto, para conseguir o comportamento formal adequado na organização. Horton, Hunt (1980, p. 127) concluem: "Os efeitos do grupo sobre o indivíduo são profundos. Todas as pessoas, não importando a raça ou a cultura, encontram a realização da personalidade por meio da vida grupal". Drake, Smith (1976, p. 57) explicam que:

"Na verdade, o grupo é o ponto de apoio para a pessoa se identificar, podendo

influenciar o seu comportamento em relação aos objetivos da organização no sentido positivo, ou então negativo. Por isso, as atividades de um empregado para com as metas da produção, a chefia, as tarefas, e os relacionamentos sociais, são todos parcialmente influenciados pelo grupo ao qual pertence”.

Para o indivíduo, o grupo é base social na qual ele sustenta o seu comportamento. Como já foi observado, dentro de uma organização formal, a velocidade com que ele realiza o seu trabalho, a determinação com que o faz, a disposição para retomá-lo, a submissão à autoridade e outros comportamentos formais, são determinados mais pelo ambiente informal que existe em seu grupo, do que pelos dispositivos formais de autoridade. Conforme Horton, Hunt (1980, p. 130) afirmam:

“Vemos como o grupo é uma realidade social vital, com profundos efeitos sobre o comportamento dos indivíduos em todas as situações sociais. Se afastarmos um homem de todos os laços de grupo em muitos casos ele em breve ficará doente e morrerá; se o integrarmos na lealdade de grupo, sua resistência e sacrifício serão quase inacreditáveis”.

Em outras palavras Lewin (1978, p. 101) resume: “O grupo é o solo em que a pessoa se sustenta”, pois todo indivíduo pertence a grupos. Portanto, para visualizar o conflito através da correlação com o indicador da conduta formal-grupal (produtividade) pode-se utilizar as interações existentes em um grupo como indicador das condutas informais.

O conceito de grupo sempre esteve envolto na ausência de critérios bem definidos aceitos por todos, como explicam Horton, Hunt (1980, p. 127): “Embora ‘grupo’ seja um dos conceitos mais importantes em Sociologia, não existe consenso sobre uma definição única.”. Para Merton (1968, p. 370) a definição inclui três critérios:

“Em primeiro lugar, entende-se geralmente que o conceito sociológico de grupo

refere-se a um número de pessoas que interagem umas com as outras. (...) Um segundo critério de grupo, (...) é que as pessoas que interagem definem a si mesmas como membros, isto é, que elas têm expectativas padronizadas de formas de interação, que são moralmente obrigatórias para elas e outros membros, mas não sobre os indivíduos considerados como de fora do grupo. (...) O terceiro critério, é que as pessoas em interação sejam definidas por outras, como pertencendo ao grupo".

Schein (1982, p. 114) resume a definição sociológica de Merton (1968, p. 370), conceituando-o como "um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras, e percebem-se como um grupo". Desta forma, os limites de qualquer grupo na organização estão na capacidade de percepção mútua consciente e de mútua interação. Assim, nas diversas localidades da organização formal existem grupos ou apenas agregados humanos. Conforme Blau, Scott (1979, p. 106),

"em uma linha de montagem, [onde as pessoas se encontram lado a lado], encontramos, tipicamente, relações humanas entre os operários, mas nenhum grupo de trabalho, visto que os indivíduos não estão envolvidos em uma rede comum de relações sociais, separada das outras por limites distintos. (...) Contrariamente ao que acontece nas linhas de montagem, que inibem a formação de grupos de trabalho dentro do sentido dado acima, a maior parte das formações industriais promove a sua formação".

Existem então, muitos tipos de grupos em organizações, porém classificá-los requer o reconhecimento de qualidades específicas que os diferenciam entre si. Merton (1982, p. 396) explica melhor esta dificuldade: "O problema decisivo [de desenvolver uma tipologia para grupos] é identificar as propriedades teoricamente estratégicas do grupo, que servirão sistematicamente à discriminação do funcionamento

de cada tipo resultante do grupo, distinguindo-se dos demais". Na sociedade mais ampla, segundo Kolasa (1978, p. 313),

"os grupos podem ser classificados como primários ou secundários, dependendo do grau de intimidade (...). Os grupos primários são os que dão oportunidade de contatos pessoais estreitos e frequentes. Os secundários são aqueles em que os contatos são impessoais e pouco frequentes, e onde a interação está em um plano mais remoto".

A partir de um certo número de pessoas fica difícil reconhecer o aglomerado como um grupo, pois as interações tornam-se menos frequentes. Assim, conforme Krause (1981, p. 52), pode-se deduzir que o número máximo de integrantes de um grupo primário é da ordem de aproximadamente 10 pessoas. O que limita de fato o tamanho do grupo primário é a capacidade de contato dos elementos que o compõem. Em um grupo de até 15 pessoas, ainda existem interações relativamente fortes o suficiente para classificá-lo como primário. Além deste limite a interação fica prejudicada. Portanto, primário ou secundário, é a classificação inicial relativa ao tamanho.

Nas organizações formais existe outra classificação. A tipologia de grupos para Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p. 101), por exemplo, possui cinco tipos de grupos principais, relativos ao que fazem dentro dela: Grupos de trabalho ou grupos formais, equipes interdisciplinares, grupos gerenciais, grupos de treinamento, grupos informais e grupos demográficos. A maioria dos autores, no entanto, como Glen (1983, p. 24), Scanlan (1979, p. 282), Schein (1982, p. 114), Stoner (1982, p. 224), Kolasa (1978, p. 429) e Robbins (1978, p. 313), até porque a classificação anterior não estabelece limites precisos entre um ou outro, prefere resumir a tipologia de grupos em organizações em apenas dois tipos, formais e informais, os quais são utilizados neste estudo como grupos primários de até no máximo 15 pessoas:

1. Formais: são os grupos que tiveram a sua criação a partir da necessidade racional da organização de possuir uma determinada porção de pessoas desempenhando tarefas formais específicas, e por esta razão precisam relacionar-se profissionalmente. Este grupo se caracteriza pelo caráter de suas relações em direção a um objetivo, que é independente do prazer da companhia uns dos outros. Outra característica dos grupos formais é a de possuir regras claramente delineadas para seu funcionamento, conforme explica Penteado (1978, p. 60): "Os grupos formais baseiam-se em regras [rígidas] de conduta que não podem ser quebradas. São dotados de estabilidade, permanência e estrutura definidas". Podem ser permanentes (diretorias, comissão de fábrica, sindicato, conselhos deliberativos, grupos especializados) ou temporários (criados simplesmente para o desenvolvimento de determinada missão por um determinado período, como uma comissão de sindicância, por exemplo). As unidades organizacionais constituem-se em grupos formais de trabalho e a organização possui um grande número deles.

2. Informais: são os grupos na organização que, a partir da necessidade dos seres humanos de se relacionarem naturalmente uns com os outros e a partir da combinação de fatores "formais" (tais como a localização física das pessoas, natureza do trabalho, horários, etc.), têm a sua formação através do desenvolvimento de vários contatos informais entre seus membros. Sayles, Strauss (1977, p. 112) explicam:

"Colocados juntos pela organização formal, os empregados agem entre si. A interação crescente dá origem a sentimentos favoráveis para com os companheiros do grupo. Por sua vez, os sentimentos tornam-se os fundamentos de uma grande variedade de atividades, muitas não especificadas nas descrições de funções."

Para Blau, Scott (1979, p.69), todas as relações sociais, todos os contatos entre pessoas e os valores e crenças correspondentes, que não foram previamente definidos pela organização formal, são pertinentes

ao grupo informal. Possuem como característica, além do caráter oposto ao formal, um sistema de interações que ocorre casual e espontaneamente. Em relação a sua proliferação, existe uma tendência de, na maioria das organizações formais, com base nestes dois fatores (relacionamento obrigatório de pessoas entre si e natural vontade de interagir), surgirem muitos grupos informais, mesmo que contra os princípios da organização. Segundo Flippo (1978, p. 401), "em adição aos grupos formais (...), existem muitos e diversos grupos informais e complexos, que servem para fomentar ou frustrar a efetividade da cooperação organizada dentro da firma". Quanto ao seu tamanho, apesar de existirem grupos informais relativamente grandes, tanto na sociedade maior como na organização, geralmente ele é interpretado como de curta extensão. Assim Motta, Pereira (1980, p.69) explicam: "Geralmente quando falamos em grupos informais, estamos nos referindo ao pequeno grupo, ao grupo primário, a um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se uns com os outros diretamente, face a face, com relativa frequência". Para o indivíduo tal grupo é benéfico, pois como Champion (1985, p. 249) salienta, o grupo informal "executa muitas funções importantes para os empregados; além de proporcionar a cada trabalhador um 'status' e reconhecimento informais, oferece segurança e amizade, bem como constitui pronta fonte de informação sobre a atividade organizacional em andamento".

A distinção básica entre os grupos formais e informais é relativa ao intuito do agrupamento. O propósito do formal é alcançar os objetivos específicos e o do informal, é usufruir do prazer da interação. Para Kast, Rosenzweig (1980, p. 309), "grande número de pequenos grupos se orienta principalmente para a execução de determinadas tarefas, enquanto outros se formam visando às satisfações sociais e emocionais proporcionadas pelas próprias relações interpessoais". Em grupos formais de trabalho, onde o enfoque está voltado para a tarefa, interessa ao indivíduo que as pessoas que o rodeiam entendam-se com ele satisfatoriamente no que concerne ao trabalho em conjunto. Ou se-

ja, os indivíduos em um grupo de trabalho consideram os outros membros como as pessoas com as quais apenas se trabalha, não importando sua companhia para atividades de lazer. Esta capacidade de minimizar seus interesses individuais em favor do alcance dos propósitos em comum, sempre presente em maior ou menor grau nos grupos formais, é o que Mintzberg (1978, p. 71) chama de "poder aglutinador":

"Este poder aglutinador de grupo não implica necessariamente na amizade entre os seus membros. Significa a capacidade dos membros, sejam quais forem seus sentimentos pessoais recíprocos, de disciplinar esses sentimentos submetendo-os aos interesses comuns, à movimentação do grupo em direção ao seu objetivo".

Do mesmo modo, em grupos informais, onde o enfoque está voltado para o inter-relacionamento pessoal, interessa aos membros do grupo que os indivíduos apreciem-se mutuamente em condições informais, não importando se na situação de trabalho determinado indivíduo é chefe e por esta razão detém mais poder.

Assim, ao se entrar em contato com uma pessoa dentro da organização, estabelece-se uma forma de interação, que pode vir a ter seu caráter formal ou informal, como lembram Cartwright, Zander (1975, p. 79): Em relação a uma pessoa recém-chegada, "à medida que passamos a conhecê-la melhor, podemos ainda gostar dela como pessoa para manter contatos sociais, porém podemos concluir que por uma de numerosas razões, ela pode não ser a melhor pessoa para se trabalhar junto ou vice-versa". Esta pessoa poderá integrar as fileiras de grupos formais ou informais ou ambas, podendo tanto o caráter formal como o informal residir no mesmo grupo. Se algumas pessoas, exemplificando, não trabalham juntas, mas encontram-se em alguns locais da organização, porque gostam da companhia umas das outras, então o grupo é informal. Se, ao contrário, trabalham juntas com o mesmo apreço, pode ser formal e informal, conforme o motivo que as faz estarem juntas. Se, ao relacio-

nar-se, o que as une é unicamente o atingimento de um objetivo, talvez de trabalho, então é essencialmente formal. Se, no entanto, o que as une é apenas o prazer de estarem juntas, apesar do trabalho, então é essencialmente informal.

Esta distinção dentro dos grupos, entre formais e informais, é realizada para melhor se observá-los analiticamente. Entretanto, os processos que ocorrem na realidade são difíceis de serem configurados exatamente, visto, às vezes, serem os mesmos protagonistas que atuam no conflito. Barnard (1979, p. 131) defende a idéia de que, assim como não existe organização formal perfeita e ideal, pois os indivíduos sempre tenderão a se comportar à margem do que lhes foi orientado fazer, também não existem grupos informais puros, pois sempre existirá uma inclinação para se realizar algum objetivo, apesar do interesse pela simples interação entre eles. Para Barnard (1979, p. 131),

"mesmo quando (...) há uma necessidade gregária de interação, é também indispensável, para manter a associação, uma considerável concentração sobre propósitos definidos ou alvos de ação. Isto se torna especialmente verdadeiro quando, em vez de impulsos gregários, se volta a ter a necessidade de ação, como uma propensão (...). É fato de observação comum que o homem são universalmente ativos e que procuram objetivos para atividade. Em correlação com isso, existe a observação de que o contato social duradouro, mesmo quando o objeto é exclusivamente social, parece geralmente impossível sem atividade. (...) Eles parecem impelidos a fazer alguma coisa".

A partir da análise da conduta dos grupos informais e formais na organização formal, pode-se visualizar o conflito, visto os dois tipos de grupos, na unidade, serem compostos pelas mesmas pessoas. A tendência racional, objetiva um comportamento formal do grupo, de acordo com o que espera de cada uma das unidades que a integram. Entretanto, enquanto membros de grupo, os indivíduos que compõem a

unidade sempre serão seres humanos e, por esta razão, possuem interações mais afetivas do que cognitivas. Deste modo, tendem a ter estes comportamentos interativos direcionados para objetivos do grupo informal, à revelia dos objetivos da unidade. Segundo Litterer (1977, p. 114), "os membros do grupo podem, no entanto, estar mais preocupados com a capacidade de produzir segurança no emprego ou estabilidade em relações pessoais". Pode ocorrer de os indivíduos em uma organização, conforme Litterer (1977, p. 117), possuírem os

"seus próprios objetivos (...), ou, mais rigorosamente, existirem dois sistemas, cada um com seus próprios padrões (...). Se os dois são congruentes, há pouco problema. Contudo, se por exemplo, a administração quer alto volume de produção para obter baixos custos, porém o grupo de trabalho quer baixo volume de produção para manter-se mais tempo no emprego, os dois padrões de produção diferem".

Sayles, Strauss (1977, p. 112) explicam melhor:

"Na grande organização, todos, administradores ou não, são considerados como trabalhando para os mesmos objetivos. Mas, os indivíduos tendem a colocar a satisfação das próprias necessidades à frente dos outros objetivos. Grupos de indivíduos estabelecem objetivos para si e esses gozam de precedência sobre os objetivos totais da organização".

Para Champion (1985, p. 91), os objetivos que os membros podem ter para uma organização e os objetivos desta em si, são diferentes. Deste modo, os objetivos do grupo informal podem ser prioritários sobre os da organização formal, como explicam Sayles, Strauss (1977, 113): "Os objetivos de pequenos grupos tendem a estar em conflito com ou ter precedência sobre os objetivos da organização maior. Os membros são motivados primariamente por objetivos do grupo menor, não pelo da or-

ganização maior". Na medida em que o grupo se identifica mais entre si, os seus objetivos, segundo Sayles, Strauss (1977, p. 117), "tornam-se gradualmente tão importantes aos sentimentos de realização de cada membro, como as próprias necessidades individuais".

Em resumo, quando se analisa o comportamento informal humano na organização formal, é importante atentar para o grupo. Os grupos na organização formal podem ser divididos em dois tipos: os formais, que possuem como padrão a necessidade da organização de estarem juntos para realizar algo e assim alcançar algum objetivo, e os informais, cujo padrão de conduta constitui-se na necessidade de estarem juntos para satisfazer a vontade de interrelacionar-se e assim terem prazer na companhia uns dos outros. O conflito pode ser observado na correlação entre os indicadores dos padrões de condutas apresentados pela pessoas enquanto membros de grupos informais e formais.

2.6. A VARIÁVEL INTERATIVA INFORMAL: COESÃO

Para visualização do conflito através do indicador da conduta informal-grupal, foram escolhidas, neste estudo, duas variáveis referentes à qualidade e quantidade de interações informais: a coesão e a conformidade às normas. Tais variáveis são relativas à dinâmica das forças sociais internas de um grupo. Segundo MacGregor (1980, p. 218), Kurt Lewin utilizou o termo "dinâmica de grupo" pela primeira vez, na década de trinta, porque queria designar o estudo como um campo de forças, análogo à "dinâmica" dos físicos, no que diz respeito aos aspectos do comportamento grupal. Existem outras variáveis pertinentes a um grupo informal, tais como a comunicação, as diferenças de "status", a liderança, o clima, etc. as quais têm a sua parcela de importância para a organização formal. Contudo, essas duas variáveis dos grupos informais referem-se, especificamente, à força das interações capaz de influenciar o indivíduo. A coesão e a conformidade às normas, por fornecerem informações sobre a qualidade e quantidade da interação informal existente entre as pessoas, ajudam a verificar o ajustamento dos

indivíduos ao grupo informal. Permitem então, mostrar o vigor da relação uns com os outros no grupo e a consequente influência sobre a conduta de cada um de seus componentes, motivo porque podem vir a afetar positivamente ou negativamente o desempenho formal da unidade organizacional. Blau, Scott (1979, p. 113) confirmam a probabilidade de que tanto as normas como a coesão podem aumentar, estabilizar ou diminuir o desempenho da organização formal. Para Tannenbaum (1976, p. 85), "o fato de impedirem ou propiciarem níveis de desempenho [formal] mais perfeito pode significar a diferença entre o êxito ou o malogro da organização". Entretanto, apesar de serem próprios de vários tipos de grupos na sociedade, neste estudo somente as características interativas dos grupos informais são relevantes.

A coesão é uma variável interativa que se destaca quando se estuda um grupo, pois mostra o grau de intensidade dos relacionamentos existentes. Segundo Sherif, Sherif apud Mills (1970, p. 110), todos os indivíduos se reúnem e permanecem juntos porque sentem alguma forte base emocional. Esta base está calcada no fato de que todo e qualquer ser humano normal necessita relacionar-se com outras pessoas em um grupo, através do processo de interação. Em um meio social, o ser humano não "reage" simplesmente a uma ação de outro indivíduo, mas "recebe", "interpreta" e "define" as suas ações de troca, num processo dinâmico e mais complexo de conduta do que só a simples reação mecânica a um estímulo, o que caracteriza a interação. Segundo Shepherd (1969, p. 37), a interação "é uma variável abstrata e complexa, porque inclui o que é manifesta e subliminarmente comunicado entre as pessoas, o que se tenciona expressar e o que se expressa, a maneira porque as mensagens são interpretadas, e assim por diante". Deste modo, conforme Follet apud Wahrlich (1986, p. 42), "uma reação [humana] representa sempre uma relação; uma pessoa reage não apenas a outra mas também à relação que entre elas existe".

É baseado na interação que existe esta força de atração entre um e outro sujeito, que os faz permanecerem juntos em um grupo.

Lewin (1978, p. 205), entende que, no intrincado processo de interação, existem forças constantes que atraem ou afastam o indivíduo da participação efetiva em qualquer grupo. Assim, a permanência sadia de algumas pessoas em um grupo é o resultado natural do predomínio das forças interativas positivas que as mantêm unidas, sobre as negativas que as separam. Cartwright, Zander (1985, p. 103), definem coesão como a atração positiva que o grupo exerce sobre seus membros. Em condições "de liberdade", portanto, um grupo conterá unicamente os membros para quem as forças positivas são mais intensas que as negativas. Se dentro de um grupo livre não existirem forças interativas atraentes o bastante para manterem os indivíduos inseridos no grupo, o mesmo tende a se desfazer. Para Champion (1985, p. 103), "o termo coesão significa a tendência dos membros do grupo de permanecerem juntos". No caso das unidades organizacionais, tal liberdade não existe. As pessoas precisam conviver no mesmo espaço geográfico com outras que elas não escolheram para estarem a seu lado cotidianamente, podendo, conseqüentemente, existir, neste tipo de grupo, forças positivas e negativas. Segundo Shepherd (1969, p. 41), o conceito de coesão "refere-se basicamente ao complexo de forças que vinculam entre si os membros do grupo e ao grupo como um todo". E, para Mills (1970, p. 61), a coesão é um sistema de forças atrativas que é mais ou menos ordenado.

Segundo Champion (1985, p. 103), foi Émile Durkheim quem introduziu o termo coesão de grupo na comunidade profissional. A partir daí passou-se a reconhecer a força do conjunto de interações como uma característica importante para a saúde grupal, pois verificou-se a possibilidade da coesão exercer efeitos sobre seus membros. Para Merton (1968, p. 402), "pelo menos desde o trabalho de Durkheim, o grau de coesão social tem sido reconhecido como uma propriedade do grupo que afeta uma larga variedade de comportamento e desempenho de papel, pelos membros de um grupo". Segundo Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p.109), um grupo com uma interação intensa produz um grande impacto nos seus membros, devido ao fato de que, com o passar do tempo, produz

uniformidade de atitudes".

Corre que o mecanismo de interação gera a identificação entre as pessoas envolvidas. Para Freud apud Simon (1979, p. 215): "Os laços mútuos que unem os membros de um grupo parecem constituir uma identificação (...), baseado em importante qualidade emocional comum". Para Terman apud Shepherd (1969, p. 64), "identificação é um processo de influência no qual o indivíduo adota a atitude ou opinião de uma outra pessoa ou grupo por identificar-se com ela ou com o grupo; assume o papel da pessoa, incorporando-a ou incorporando o grupo em sua auto-imagem". Pela identificação, costuma haver um sentimento de "nós" no grupo. Ao identificar-se com as atitudes e propósitos dos outros, há uma tendência para utilizar-se a primeira pessoa do plural: "sentimos", "acreditamos", "queremos", etc. No processo de identificação, o indivíduo compara o seu comportamento de acordo com as expectativas dos outros, pois, interagindo, eles lhe fornecem "feed-back" para a sua maneira de se comportar. Segundo Festinger apud Shepherd (1969, p. 63), "as pessoas são motivadas para avaliar suas opiniões e aptidões e que, quanto às opiniões e, frequentemente, quanto às aptidões, a única fonte para avaliação encontra-se nas reações dos outros e não em algum determinado padrão objetivo". Para Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p. 105):

"Quando uma pessoa se comporta de uma determinada maneira e observa as reações dos outros àquele comportamento, pode realizar inferências sobre 'como sou visto' ou 'qual o meu impacto'. Esses dados são, então, incorporados à auto-imagem daquela pessoa. Mais ainda, os grupos são padrões de referência ou comparação para avaliarmos quão bem estamos indo, quão aceitáveis são nossas atitudes, e assim por diante. Sem filiações a grupos, é difícil para uma pessoa desenvolver e manter uma auto-imagem acurada"

Conforme Weick (1983, p. 14) afirma: "Indiscutivelmente, a afirmação mais saliente na pesquisa de grupo é que as pessoas gostam das que mais se assemelham a elas e com elas interagem".

Por esta razão, as variáveis relativas à força de interações, coesão e conformidade às normas, como confirmam Sayles, Strauss (1977, p. 125), possuem correlação positiva. A variação de uma é acompanhada pela mesma variação da outra. Por um lado, conforme Sayles, Strauss (1977, p. 125), "quanto mais unido o grupo (alta coesão), maior a probabilidade de todos se conformarem estritamente às normas grupais". E, por outro, a coesão, assim como pode afetar, também é passível de ser estimulada pela conformidade às normas através da existência de sinais criados próprio grupo, como explica Kolasa (1978, p. 440):

"A coesão pode ser fomentada de vários modos ou pelo uso de diferentes técnicas. A existência de muitos grupos que estão 'por dentro' tem sido favorecida pelo uso de símbolos secretos, palavras de senha, ou por alguma característica de natureza mística que lhe dão unidade e os diferem dos outros".

Nas organizações formais, a coesão dos grupos informais tem sua importância psicológica, além do fato de impedir a desagregação, na funcionalidade da interação informal para o indivíduo. Para Gahagan (1980, p. 21): "A interação social (...) parece ser diretamente funcional, em função de sua sobrevivência física, e a estrutura social dos animais reflete isso". O caráter funcional da interação reside no instinto de sobrevivência pelo qual os animais, incluindo o homem, reúnem-se para aproveitar a presença uns dos outros. Uma qualidade desta funcionalidade das interações informais pode ser o de suprir o homem de amizade e companheirismo, elementos

importantes ao seu equilíbrio psicológico. Assim, na observação do conflito com a conduta formal, verificar-se-á a conduta informal através da coesão informal relativa às interações baseadas no prazer da companhia uns dos outros.

Na análise da correlação entre o indicador da conduta formal (produtividade) e indicadores da conduta informal, com vistas à verificação do conflito, é necessário atentar para algumas variáveis que podem afetar a coesão. É uma tarefa difícil visto o fato de que, no mundo social, existem inúmeras pequenas variáveis inter-relacionadas. Segundo Blalock (1976, p. 14) "uma das dificuldades básicas que encontramos na pesquisa social (...), é o fato de que no mundo real, um grande número de variáveis são encontradas fortemente inter-relacionadas. Isto significa que suas causas e efeitos são dificilmente separáveis, podendo haver quase o mesmo número de teorias e explicações quanto o de pessoas para formulá-las". Assim, neste estudo, somente as principais são verificadas. Por basear-se nas interações, a coesão pode ser influenciada, principalmente, além da conformidade às normas, pelo tamanho do grupo, pelo rodízio de pessoas, pela frequência com que se reúnem, pela orientação genérica do agrupamento, pela posição de "status" do grupo na organização e pela pressão externa.

A primeira relação a ser analisada é entre tamanho do grupo e coesão. Weick (1973, p. 24) afirma: De "muitas formas já se demonstrou que sempre que existe mudança no tamanho, várias coisas acontecem [com a coesão]". Para Gahagan (1980, p. 108), "o número de pessoas num grupo influi tanto na distribuição quanto na qualidade da interação". O fato é que, conforme Drake, Smith (1976, p. 65), as pesquisas (...) sugerem que a coesão grupal - como tal definida

através da atração que o grupo oferece aos seus membros - é inversamente proporcional ao seu tamanho, ou seja, quanto menor o grupo, maior a sua coesão". Assim, coesão e tamanho de grupo assumem uma forte correlação negativa. O que ocorre é que se a coesão aumenta conforme a interação entre seus membros, quanto maior o grupo, menor a oportunidade de interação; conseqüentemente, o tamanho tem um efeito inverso na coesão. Na organização formal, segundo Sayles, Strauss (1977, p. 126),

"departamentos pequenos são mais intimamente ligados do que outros maiores. A lealdade, (...) é produto de contatos constantes, face a face. Naturalmente é mais fácil manter relações mais próximas com todos os membros de um pequeno grupo do que com todos os membros de um grupo maior".

Quanto à influência na coesão do rodízio de pessoas, as pesquisas parecem indicar também uma correlação negativa, como informa Kolasa (1978, p. 440): "A coesão do grupo será maior se forem reduzidas ou inexistentes as alterações na sua constituição". Quando apenas algumas pessoas novas adentram no grupo, podem ser cooptados pela tradição, força da interação e pela conformidade às normas. Porém, um grande número de novatos pode trazer de fora outros tipos de condutas interativas, o que pode representar a quebra da coesão existente. Litterer (1977, p. 122) relata que em uma pesquisa na Califórnia, os grupos que freqüentemente eram refeitos não alcançaram índices bons de coesão.

Quanto à influência na coesão, da frequência das reuniões, sendo a interação o mecanismo que os atrai, grupos que demoram muito tempo entre um e outro encontro tendem a ter interações mais fracas do que os que se reúnem diariamente em um ambiente saudável. No caso das unidades organizacionais o contato é diário e frequente. Assim, parece

haver uma correlação positiva entre coesão e frequência de reuniões, pois a constância da interação amigável fortalece as relações emocionais. O grupo passa a ter identidade, e as pessoas a não ser indiferentes umas para com as outras.

Quanto à influência na coesão da orientação do grupo, sendo a coesão compreendida como a união das partes de um todo, um grupo é considerado coeso quando os participantes estão reunidos e fechados em si em torno de um ponto em comum, que pode ser apenas o prazer da companhia, ou qualquer outra orientação. Assim estão prontos a aceitar a responsabilidade pelas idéias coletivas oriundas da orientação, ou até mesmo dispostos a defender os seus componentes contra críticas externas. Em vista disso, se a orientação gerar um comprometimento dos membros em relação a ela, tende a aumentar a sua coesão.

Um dos fatores que mais promove a coesão é a pressão de algo ou alguma coisa externa sobre o grupo. Segundo Sayles, Strauss (1977, p. 128):

"Membros de um grupo juntam-se quando são ameaçados por um perigo comum. Um grupo de empregados pode esquecer suas diferenças pessoais e juntam esforços contra um novo supervisor que é considerado como uma ameaça ao grupo. A velocidade com que rixas de longo tempo são sanadas, sob pressão de um inimigo comum, é algumas vezes maravilhosa de se ver".

Para Berne apud Souza (1978, p. 30):

"O verdadeiro teste para a coesão de um grupo é a sua habilidade em fazer uma quantidade mensurável de trabalho contra oposições, isto é, sobrepujando pressão externa e agitação interna. Um desfecho exitoso fortalece o grupo ideologicamente; um fracasso pode acabar com a vida do grupo".

Sobre a influência na coesão do "status" que o grupo possui, parece haver uma correlação positiva. Segundo Litterer (1977, p. 125),

"via de regra, quanto mais alta a posição do grupo, maior é a sua coesão. Contudo, esta proposição geral não nos deve levar a concluir que todos os grupos de baixa posição necessariamente são de baixa coesão e que os grupos que desfrutam de alto status têm grande coesão"

Na análise do conflito foi escolhida a produtividade como indicador da conduta formal. Assim, neste estudo, é importante verificar como ocorre a correlação entre esta variável e a coesão. Para Shepherd (1969, p. 93):

"Coesão e produtividade (...) relacionam-se de modos complexos. Em alguns casos, a coesão e a produtividade se acham diretamente relacionados - quanto mais alta a coesão de um grupo, maior é a sua produtividade [correlação positiva]. Certas vezes porém, a coesão de um grupo pode ser baixa, embora sua produtividade seja alta, ou a coesão pode ser alta e a produtividade baixa [correlação negativa]".

O tipo de correlação existente, parece variar conforme a organização em análise podendo ser positiva ou negativa. Entretanto, segundo Litterer (1977, p. 116), a coesão e a produtividade possuem um tipo de correlação em que uma afeta a variação da outra. Assim, o efeito da coesão parece se manifestar na variação da produtividade e não na produtividade em si, conforme Litterer (1977, p. 116) explica:

"Tem sido observado que, geralmente, há menor variabilidade em produtividade dentro de um grupo altamente coeso do que dentro de um de baixa coesão. Isto é, todos os membros de um grupo altamente coeso tendem a produzir num nível igual; num grupo com baixa coesão, alguns membros podem estar produzindo a um

nível alto e outros a um nível baixo. (...) O ponto importante aqui, é que a alta coesão de grupo promove alto controle de grupo sobre a variação em desempenho de produtividade entre os membros do grupo".

Esta correlação entre a coesão e a variação da produtividade, apontada por Litterer (1977, p. 116), é negativa. Esta pesquisa indica que uma coesão alta está relacionada a uma baixa variação da produtividade e coesão baixa está relacionada a uma alta variação da produtividade. Deste modo, altos índices de coesão em um grupo, podem resultar na não oscilação ou quase congelamento dos níveis de produtividade, seja alto ou baixo, conforme o que estiver ocorrendo. Por este raciocínio, os grupos informais que possuírem alta interação na organização formal tendem a manter o nível de comportamento formal que apresentam, seja em que nível estiver (produtividade alta ou baixa). Por outro lado, se a coesão informal apresentar índices baixos em um grupo, a variação será alta, ou seja, não terá efeitos diretos consideráveis sobre a produtividade, podendo ser alta ou baixa. Se a produtividade já for alta, a organização teoricamente terá que estimular e promover a coesão informal, na tentativa de estabilizá-la por cima. Todavia, se a produtividade for baixa, esta força interativa informal irá atrapalhar o atingimento de um nível melhor de produtividade. A explicação para este fato reside na correlação positiva entre coesão e conformidade às normas. Quanto mais coeso, mais as pessoas se conformam com o padrão estipulado pelo grupo, para o desempenho individual. Litterer (1977, p. 119) explica que,

"à medida que a coesão aumenta, a quantidade de acordo em opinião do grupo também aumenta. (...) [Ocorre que] o incremento da pressão do grupo conduz ao

incremento da uniformidade de opinião. Desde que maior coesão parece tornar possível a um grupo exercer maior pressão sobre um indivíduo, maior uniformidade de opinião surge prontamente”.

Parece não haver, portanto, apenas um tipo de correlação para todos os casos. Litterer (1977, p. 116) esclarece melhor: “Eis um paradoxo interessante. Algumas vezes, alta atratividade pessoal e alta produtividade seguem juntas. Em outras ocasiões, alta atratividade pessoal segue juntamente com baixa produtividade e, em outros casos ainda, atratividade pessoal relativamente baixa acompanha alta produtividade”. Por esta razão é importante verificar como ocorre a correlação em cada organização, como explica Cavalcante (1966, p. 33):

“A coesão não é, necessariamente, o fator determinante do sentido observado na participação dos membros do grupo. Com efeito, ela pode levar a uma participação positiva, ou seja, à integração com as metas da entidade; mas, pode também conduzir a um comportamento de sentido negativo, ou seja, à alienação em relação às metas da organização”.

A mensuração da coesão é tarefa que requer uma técnica que possibilite a visualização da atração interpessoal existente em um grupo. Para esta função existe um instrumento desenvolvido por Moreno (1978, p. 374) chamado de metodologia sociométrica. Para Moreno (1978, p. 378), o teste sociométrico foi construído de modo que pudesse tornar-se facilmente um modelo e guia para determinar a constituição estrutural dos grupos. Pela sociometria, os membros de um grupo são solicitados a realizar escolhas entre os outros membros, segundo perguntas pré-direcionadas ao critério que se quer verificar. Na preparação das questões a serem formuladas no teste sociométrico, há de se tomar algumas precauções de ordem metodológica. Quanto ao critério das escolhas, é importante a exatidão do que se quer mensurar, como adverte Alves (1974, p. 32): “Moreno insiste sobre a necessidade de que seja

indicado com precisão o critério das escolhas, pois as escolhas variarão em função dos critérios (afetivos, de trabalho, sexuais e culturais)". Para uma coesão informal, por exemplo, as escolhas, que representam a interação, terão de ser feitas sobre o parâmetro do modo como se comportam à margem do que a organização preconiza que eles façam, no caso, escolhas afetivas e não cognitivas. Assim, a quantidade de escolhas mútuas afetivas fornece um dos indicadores do grau de coesão informal de um grupo. Quanto à limitação do número de indicações, Alves (1974, p. 38) entende que

"apresenta apenas vantagens de ordem prática. Estas vantagens no entanto, podem trazer prejuízos em relação à qualidade dos dados fornecidos pelo teste. As estatísticas mostram que o teste de escolhas limitadas é o que apresenta maior flutuação. Esta flutuação deve ter como explicação o fato indiscutível das pessoas possuírem largas diferenças individuais. Assim, qualquer limite em relação às indicações terá que ser arbitrário e dificilmente justificável. Necessariamente tolherá algumas e obrigará outras a citar ao acaso um, dois, três, etc., de seus companheiros para atingir o limite estabelecido. Por outro lado perderemos um dado bastante importante que nos permite avaliar a expressividade dos propósitos".

Gahagan (1980, p. 82) explica: "Um grupo (...) é altamente coeso, no sentido de que todos parecem escolher todos de forma igual". Assim, conforme Gahagan (1980, p. 83), "uma medida sociométrica de coesão é a proporção entre escolhas mútuas e o número de possíveis escolhas mútuas, ou seja, o grau em que os membros de um grupo tendem a gostar igualmente bem de todos os outros membros". Quanto ao uso de uma ordem de intensidade nas indicações, Alves (1974, p. 39) explica que a hierarquização por ordem de preferência ou rejeição não contém uma realidade real. É preferível deixar as escolhas livres sem ordem de importância como "gostar mais de um do que de outro". Desta forma, pode-se

obter, neste estudo, fórmulas para o cálculo da coesão informal baseadas em Gahagan (1980, p. 83): Para a aceitação, por exemplo, tem-se:

em em = número de escolhas mútuas.
 ---- onde: ep = número de escolhas mútuas possíveis conforme o número
 ep de pessoas do grupo.

Assim, situa-se a aceitação mútua em uma escala que varia de 0 a 1. Para a rejeição procede-se de forma semelhante:

rm rm = número de rejeições mútuas.
 ---- onde: rp = número de rejeições mútuas possíveis conforme o número
 rp de pessoas no grupo.

Tem-se, da mesma forma, uma escala para rejeição mútua que varia de 0 a 1. No entanto, como esta escala é contrária à definição de coesão referente às forças positivas de atração, quanto maior for o escore de rejeição mútua, obviamente, menor será o indicador de coesão, motivo porque é necessário subtrair este escore de 1. Diante disso, tem-se um outro escore que varia também numa escala de 0 a 1. Este novo número, somado ao escore do grau de aceitação mútua, irá compor um escore adequado a coesão, que varia de 0 a 2. No entanto, é necessário salientar que o número de escolhas mútuas possíveis (ep), assim como o número de rejeições mútuas possíveis (rp), variam conforme o número de pessoas no grupo e conforme o número de limitações de escolha. Seja como for, se as escolhas forem livres, como recomenda Alves (1974, p. 38), o número máximo de aceitações ou rejeições mútuas possíveis será limitado pelo número de pessoas do grupo. No entanto, seja qual for esta quantidade de pessoas, para cada unidade, "ep" e "rp" são iguais.

O teste sociométrico fornece, portanto, uma medida quantitativa do nível de interações dentro de um grupo em um determinado momento. Sobre esta questão, Ramos (1971, p. 75) esclarece:

"Quando se considera a questão da confiabilidade dos escores sociométricos, é evidente que estamos palmilhando um ter-

reno diferente daquele que os testes psicológicos oferecem, porquanto, em lugar de medir qualidades ou capacidades presumivelmente constantes, nos mesmos indivíduos e em certo espaço de tempo (alguns meses, um ano, alguns anos), estamos medindo respostas interpessoais de membros de um grupo, o que implica dizer que não há possibilidade de previsão, quanto à constância das respostas”.

Assim, o teste sociométrico procura, justamente, segundo Alves (1974, p. 32), “descobrir e medir os sentimentos que experimentam uns a respeito dos outros (...), enquanto que membros do grupo, em dado momento”.

Em resumo, a coesão e a conformidade às normas são variáveis relativas à força de interações em um grupo. Elas possuem uma correlação positiva entre si e ajudam a entender a influência nas condutas dos indivíduos. Neste estudo, são utilizadas como indicadores da conduta informal do grupo composto por cada unidade organizacional. A coesão é o grau de atração do grupo sobre seus membros. A coesão afeta e é afetada por algumas variáveis tais como o tamanho, rodízio, frequência, orientação, pressão externa, etc... Sobre a relação com a produtividade, a coesão pode tanto possuir uma correlação negativa como positiva. Para permitir a visualização da coesão, utiliza-se um instrumento de medida chamado sociometria. Através dele, pode-se quantificar as respostas, obtendo-se escores para a coesão.

2.7. A VARIÁVEL INTERATIVA INFORMAL: CONFORMIDADE ÀS NORMAS

A outra variável utilizada neste estudo como indicador da conduta informal dos grupos na organização formal é a conformidade às normas. A conformidade às normas é fruto da pressão do grupo para estabelecer padrões de conduta. Conforme Kolasa (1978, p. 380), “a maioria dos grupos tem regras para governar o comportamento de seus membros. Essas diretrizes sobre o que é permitido ou proibido são chamadas de normas”. Uma norma ou padrão é uma especificação prévia estabe-

lecida pela maioria, que indica o modo como se considera aceitável ou não que se comportem no grupo. Para Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p.118), "elas sumarizam o consenso a que os membros chegaram, implícita ou explicitamente, sobre quais comportamentos são apropriados, e quais não são, dentro do grupo". Mills (1970, p. 127) assim a define:

"As normas de grupo constituem um conjunto de afirmações a respeito de sentimentos e comportamentos. São afirmações (...) que selecionam, avaliam, prescrevem e proíbem sentimentos e ações (...). Existem sob forma simbólica na mente, e são elementos de cultura do grupo."

Para Cartwright, Zander (1975, p. 28), inclui-se sob o título geral de norma social, a existência em um grupo de costumes, preceitos, tradições, padrões, princípios, valores, medos e outros critérios informais que regem a conduta. Entretanto, Kolasa (1978, p. 380), adverte que as normas sociais "podem variar desde regras muito simples até conjuntos muito complexos de prescrições e proibições. Numa sociedade, as ramificações de um sistema normativo podem ser muito extensas". Para um observador externo que não convive com o grupo, as normas raramente são aparentes a ponto de "saltarem aos olhos", pelo contrário, são sutis e implícitas. Segundo Mills (1970, p. 127):

"Algumas são codificadas; algumas são facilmente reconhecidas e verbalizadas pelos membros do grupo; outras são menos explícitas e só tornam-se aparentes quando são violadas; outras ainda são inconstantes tal como ocorre com alguns tabus que são idéias impensáveis".

Mills (1970, p. 124) explica que: "Como as normas são idéias (...), podem especificar as numerosas e sutis distinções necessárias para acomodar pessoas, momentos, oportunidades e circunstâncias diferentes". Assim, os tipos de normas que existem em um grupo não são neces-

variavelmente iguais em grupos que se assemelham. Cada grupo possui um modo de se comportar que lhe é peculiar. Para Berne apud Souza (1978, p. 31): "A etiqueta grupal é uma espécie de sistema ético, geralmente baseado em tradições estabelecidas [por cada grupo] em assuntos tais como: rituais de cumprimento, costumes de hospitalidade e pontualidade, variando de uma sociedade para outra e de uma classe social para outra". Segundo Scanlan (1979, p. 290), os tipos de normas pertinentes a cada grupo, são adequados somente aos propósitos de cada um.

A razão da existência da conformidade às normas está baseada em um mecanismo adaptativo próprio do grupo, baseado na interação e socialização. Segundo Sayles, Strauss (1977, p. 117), a existência de normas, é o

"resultado de uma associação e socialização constantes. Os membros começam a pensar e agir do mesmo modo, não somente para gozar dos resultados da participação no grupo, mas porque o próprio processo de viver juntos reforça certos sentimentos e atitudes na mente de cada membro. (...) Pela constante interação como grupo, certas predisposições são reforçadas (...) nas mentes de seus membros".

Este processo de reforço das predisposições, a partir da interação e socialização constante, gera estabilidade e previsibilidade, o que se constitui no modo pelo qual o grupo permanece unido e não desaparece, como explica Gouveia (1962, p. 35):

"Se todos os indivíduos pertencentes ao grupo apresentam reações de conformidade [às normas grupais], agem de acordo com as expectativas comuns, atuam conjuntamente. Haverá a dissolução do grupo se passar a haver um gradual e intensivo aumento na 'oposição' às expectativas comuns de comportamento".

no abrigo das normas, os membros sentem-se socializados e ligados uns aos outros, pois têm a resposta ao modo como todos os outros se comportam. Ao ordenar modos de condutas, segundo Sayles, Strauss (1977, p. 08), "o grupo preenche uma importante necessidade, provendo todos seus membros com uma espécie de 'guia para o comportamento correto' - correto não em termos de quaisquer regras escritas, mas do que é realmente aceitável". Para Lewin (1978, p. 115), "as pessoas aprendem rapidamente quais comportamentos levam a estima dos colegas, quais são arriscados e, assim, como se comportar para que a experiência em grupo seja a mais satisfatória possível para elas". Como já foi observado, o comportamento de um indivíduo no grupo, parece obedecer à sua percepção das expectativas de outros membros sobre sua conduta, como realça Kolasa (1978, p. 436): "A ação de um indivíduo é mais afetada pelo que percebe quanto aos padrões de comportamento exibidos pelos outros membros de grupo". Segundo Kolasa (1978, p. 439), como as normas incluem critérios para o comportamento adequado, elas tendem a reduzir qualquer ansiedade sobre aquilo que é direito fazer. Este mecanismo diminui a insegurança e aumenta a previsibilidade, fornecendo a sensação de que pertencem a um grupo definido e delimitado. Para Mills (1970, p. 125), "as normas, tantas vezes imaginadas como padrões acidentais e casuais, na realidade ajudam a orientar uma pessoa em sua relação com outra, pois apresentam indicações quanto à maneira pela qual certas questões interpessoais (...) devem ser dirigidas pelas pessoas". Segundo Blau, Scott (1979, p. 76), "o grupo só poderá funcionar se houver um certo acordo entre as personalidades de seus membros, especialmente em relação à forma pela qual encaram o mundo". Ao orientar a conduta, as normas tendem a regular condutas individuais que poderiam predominar sobre os da maioria. Champion (1985, p. 112) explica:

"Conquanto seja verdade que os grupos podem ser compostos de diversos indivíduos com uma variedade de características de personalidade, existe alguma evidência indicando que ocorrem modifica-

ções gradativas das atitudes e comportamentos individuais em direção ao 'padrão do grupo' ou 'norma do grupo' que não tipificam quaisquer das disposições originais dos membros individualmente em relação às coisas".

Allport, apud Tannenbaum (1976, p. 82), realizou várias pesquisas em que alguns estudantes julgavam o peso de objetos e as características agradáveis ou desagradáveis de determinados odores. Faziam tais julgamentos sozinhos e na presença de outros e sempre escritos em um papel, sem revelá-los a ninguém. A conclusão foi que, sozinhos, os indivíduos faziam avaliações mais extremadas do que em presença de outros. Embora não conhecessem o julgamento uns dos outros, os membros do grupo imaginavam como aqueles julgavam e evitavam dar respostas destoantes do resto do grupo. Tal moderação do julgamento é uma atitude de conformidade, em que as pessoas adotam posições que não diferem do resto do grupo, mesmo na ausência de comunicação. Quando comunicadas, as normas são mais acentuadas, porque, cientes da opinião dos restantes, há a tendência para, em público, desenvolver um padrão comum de resposta. Segundo Kolasa (1978, p. 439), "há substancial evidência para sustentar a afirmação de que, quando um indivíduo adere publicamente a um ponto de vista, fica mais propenso a ser influenciado pelas normas de grupo do que o seria quando chega a uma conclusão particularmente".

Todavia, este processo não ocorre de maneira clara e definida. Mesmo utilizando-se de mecanismos de pressão social para a padronização, é raro um grupo conseguir com que todos os membros, sem exceção, aceitem fiel e totalmente todas as suas normas e regras, durante todo o tempo. Sayles, Strauss (1977, p. 118) explicam:

"Seria um engano supor que todos os membros do grupo se conformam às regras. Não somente os grupos diferem (...), no domínio que possuem sobre os membros, mas os indivíduos diferem em suas reações às pressões dos grupos. (...) Em um extremo estão aqueles que negam o que seus próprios órgãos sensoriais indicam

ser consistentes com as opiniões do grupo. Em outro extremo (...) estão os que são irremovíveis nas suas crenças, mesmo nas situações mais altamente ambíguas em que o grupo provê informação útil".

Assim, a conformidade às normas varia conforme o grupo. Podem existir grupos onde ela é forte e outros onde ela é fraca.

Para assegurar este mecanismo de conformidade às regras, o grupo comumente se utiliza de um sistema de recompensas e punições adequado, chamado por Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p. 114) de "estímulos discriminados", os quais podem ser tanto reforços positivos (sorriso, elogio, dinheiro, etc.) como negativos (desdém, reprimenda, etc.). Para Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p. 114),

"os estímulos discriminados são uma maneira conveniente e direta de os membros manterem a ordem e a previsibilidade dentro do grupo. (...) Assim, os estímulos discriminados ajudam o grupo a evitar o caos que pode se desenvolver quando cada um dos membros se comporta visando somente seus interesses pessoais".

Da mesma forma, Kolasa (1978, p. 380) explica que "as normas, além de indicar aos membros do grupo o que devem e o que não devem fazer, incorporam ainda um sistema de recompensas e punições pelo comportamento". Segundo Glen (1983, p. 21), "as pressões para o conformismo são de duas espécies: o medo da exclusão - de ser visto como 'diferente' - e as recompensas de segurança e apoio que decorrem da aceitação". Quem as segue alcança prestígio junto ao grupo, e quem as quebra percebe decrescer o seu prestígio. Blau, Scott (1979, p. 123) afirmam que existe uma relação direta entre o prestígio que o indivíduo possui em um grupo e a conformidade às normas. Uma popularidade alta é a recompensa por seguir as normas e, inversamente, uma popularidade baixa é a penalidade por desviar-se delas. Desta forma, a pressão para a padronização às normas é sentida com mais intensidade pelos indivíduos re-

recém-chegados, os quais precisam provar que são dignos de confiança, ao contrário dos veteranos que já têm prestígio junto aos demais. Homans apud Blau, Scott (1978, p. 125) explica: "Até certo ponto, quanto mais certeza tem um homem de sua posição em um grupo, tanto menos ele precisa se preocupar em se conformar às suas normas".

A explicação para a eficácia da utilização tanto de sanções como de recompensas, na manutenção da conformidade às normas, reside na necessidade que o ser humano tem de comparar o seu comportamento através do comportamento de seus pares, buscando a aprovação social. Jahagan (1980, p. 117) explica: "Do ponto de vista do indivíduo, o seu motivo para conformar-se mais com um grupo que ele aprecia consiste, simplesmente, em que incorrer na reprovação de pessoas a quem se preza é mais doloroso do que no caso de se tratar de pessoas que lhe são indiferentes". Para Glen (1983, p. 21), a idéia de que,

"a capacidade de produzir um comportamento compatível com as expectativas do grupo é a qualificação essencial para a aceitação. A natureza da sociedade é tal que as pressões externas sobre o indivíduo para se conformar - isto é, ajustar-se às normas do grupo - são fatores centrais em toda a gama de experiências sociais. E tão gerais, de fato, que a normalidade pode ser definida em termos de conformidade às normas aceitas de comportamento".

O processo pelo qual a conformidade às normas ocorre é composto por um conjunto de respostas punitivas do grupo perante o desvio de conduta, como afirma Scanlan (1979, p. 291): "Primeiro, o recurso à discussão e à persuasão para trazer à linha a minoria dissidente, segundo, desaprovação [pública] dos dissidentes, terceiro, posição inferior para os dissidentes e, quarto, expulsão do grupo". Segundo Sayles, Strauss (1977, p. 115) o ostracismo é uma das formas mais eficientes de punição pelo grupo para o comportamento desviante, pois o banimento implica desaprovação total. As formas de punição depende da

variação das normas, como explica Kolasa (1978, p. 380),

"Do mesmo modo que as normas podem variar quanto à intensidade ou força de sentimentos e complexidade, as punições podem variar quanto à sua severidade. Qualquer coisa entre uma ligeira desaprovação e a pena capital pode ser nelas incluída".

As punições variam entre si devido à variação da importância de cada norma perante o grupo e do grau de prestígio dos membros. Não há reações idênticas no mesmo grupo a normas diferentes. Há normas que são consideradas muito importantes, pois pertencem aos valores básicos do grupo, e quebrá-las significa ser um pária. Outras não são tão veementemente e passam ao largo dos valores básicos, razão porque as repreensões a quem violá-las são menos severas. Circunstâncias iguais podem ser tratadas de maneira diferente para diferentes membros, como explica Mills (1970, p. 125): "A significação de um ato não está neste, considerado em si, mas no sentido que o grupo lhe dá. (...) Esse sentido pode alterar-se de acordo com a pessoa que o comete, e as circunstâncias sobre as quais é cometido". Conforme sua posição no grupo, segundo Nadler, Hackman, Lawer III (1983, p. 125), "as pessoas podem ganhar créditos (...) que as permitem exibir alguns comportamentos desviantes em incorrer nas sanções normalmente aplicadas aos desvios".

Como já foi abordado, a conformidade às normas possui correlação positiva com a coesão. Para Berelson, Steiner apud Scanlan (1979, p.291), "quanto mais (...) coeso o grupo (...), há mais probabilidade de os membros dissidentes mudarem seu comportamento no sentido de conformá-los aos padrões do grupo". E, a homogeneidade criada pela conformidade às normas reforça a coesão. Para Kolasa (1978, p. 39):

"Quanto mais homogêneo for o grupo, tanto mais coerentes serão os critérios; isto, por sua vez, torna o grupo mais

coeso, e assim por diante, reforçando cada vez mais o ciclo. Quanto mais os valores do grupo forem compartilhados, tanto mais coeso será ele”.

Enfocando-se as unidades organizacionais como grupos informais, as normas referem-se a interações à margem das “regras e normas” da organização formal. Segundo Selznick apud Wahrlich (1986, p. 52), nas grandes organizações os afastamentos do sistema formal tendem a estabelecer leis não escritas. Tais normas informais são relativas à amizade e sentimentos dos membros do grupo informal composto pela unidade. Visualiza-se, portanto, um lado do conflito, através da conformidade às normas informais. Segundo Motta, Pereira (1980, p. 64), “a imposição de um padrão de comportamento [formal] aos funcionários, tende a produzir conflito, devido ao eventual desrespeito à estrutura e às normas de grupos sociais primários existentes.”

Sobre a relação entre produtividade e conformidade às normas informais, devido à sua correlação com a coesão, conclusões semelhantes podem ser tiradas. A conformidade às normas parece possuir uma correlação negativa com a variação da produtividade. Quanto maior a conformidade às normas, maior a homogeneidade e menor a variação de qualquer conduta padronizada, incluída a produtividade. E quanto menor a conformidade, maior é a variação. Para Sayles, Strauss (1977, p. 115) trabalhadores na produção podem concordar sobre um nível de produção e exercer pressão sobre aqueles que se desviam dele, especialmente sobre os que produzem mais do que o nível aceito, como para o que estão abaixo dele. Assim, na organização, a conformidade às normas tende a desencorajar não só o excelente desempenho formal dos membros de um grupo, como o péssimo desempenho, não importando qual é o padrão desejável pela organização. Blau, Scott (1979, p. 110) exemplificam:

“[Em uma fábrica pesquisada], os funcionários mais rápidos simplesmente paravam de trabalhar mais cedo do que os outros, para ficarem em conformidade com as nor-

mas do grupo. E os funcionários desencorajavam os colegas a trabalharem mais depressa que o exigido pelas normas do grupo, apesar do fato de que seu rendimento total aumentaria os salários de todos, dentro do sistema de incentivo do grupo. Tal comportamento parece irracional. Mas o que é irracional depende dos objetivos de cada um. A conduta dos funcionários poderia ser considerada irracional somente se considerássemos como seu único objetivo um máximo de aumento no salário, o que não é o caso."

Como já foi observado, devido a dinâmica própria de cada grupo, as normas variam muito de grupo para grupo, quanto ao tipo e intensidade, o que dificulta o mapeamento e a comparação entre grupos. Uma das maneiras utilizadas para visualizar-se a conformidade às normas é através da captação direta do quanto cada indivíduo é conivente com o que o grupo determina para seus membros, baseado em Cartwright, Zander (1975, p. 30). Pode-se, para esse fim, utilizar um teste tipo Likert, onde os membros respondam se concordam ou discordam de afirmações quanto à padronização, definida por eles próprios, de atitudes e idéias sobre amizade e companheirismo. Mensura-se, assim, a força da conformidade às normas informais existentes em um grupo.

Em resumo, a conformidade às normas informais é outra variável relativa às interações informais em um grupo. A conformidade é o grau de aceitação de regras comuns a todos. Este segundo elemento da dinâmica dos grupos possui correlação positiva com a coesão. A conformidade às normas também possui uma correlação negativa com a variação da produtividade. É capaz de propiciar alta ou baixa produtividade, conforme o caso. Quando alta, esta variável provoca uma não oscilação do grau de produtividade. Se, no entanto, possuir índices baixos, a produtividade pode oscilar e ser alta e baixa. Para permitir a visualização da conformidade às normas, pode-se utilizar da escala Likert de atitudes.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

No referencial teórico apresentado no capítulo precedente, houve considerações sobre cada uma das variáveis em estudo e suas possíveis relações. Para a investigação do conflito, tem-se como metodologia para a pesquisa de campo, que procura referendar esse material teórico, as diretrizes especificadas a seguir:

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de pesquisa:

As questões básicas, derivadas da fundamentação teórica e do problema central e que se tenta responder com a pesquisa, são:

- Existe correlação entre as variáveis produtividade, coesão e conformidade às normas nas unidades organizacionais na CASAN?
- Qual das afirmações provisórias abaixo é válida?
- Hipótese 1: A produtividade nas unidades organizacionais da CASAN não varia em função da coesão e conformidade às normas existentes na organização, e vice-versa.
- Hipótese 2: A produtividade nas unidades organizacionais da CASAN varia em função da coesão e conformidade às normas existentes na organização, e vice-versa.
- Em caso de correlação (hipótese 2), que tipo de relação (positiva ou negativa) se estabelece na amostra de unidades organizacionais da CASAN, entre as variáveis produtividade formal e coesão e conformidade às normas referentes às interações informais?
- Em outras palavras, em caso de correlação, qual destes casos abaixo relacionados se aplica à CASAN?
- Caso 1: À medida que a produtividade encontrada é alta, as variáveis coesão e conformidade às normas tendem a ser baixas. A correlação é negativa (-): Significa que a presença de comportamento formal nas unidades parece estar ligada à inibição do surgimento de condutas interativas informais. Ou que a ausência de condutas interativas informais parece estar ligada ao incentivo para que os indivíduos, em gru-

po, adotem o comportamento formal.

- Caso 2: À medida que a produtividade encontrada é alta, as variáveis coesão e conformidade às normas tendem a ser altas. A correlação é positiva (c+): Significa que a presença de comportamento formal das unidades parece estar ligada ao incentivo para o surgimento de condutas interativas informais. Ou que a presença de condutas interativas informais parece estar ligada ao incentivo para que os indivíduos, em grupo, adotem o comportamento formal.

- Caso 3: À medida que a produtividade encontrada é baixa, as variáveis coesão e conformidade às normas tendem a ser altas. A correlação é negativa (c-): Significa que a ausência de comportamento formal das unidades organizacionais parece estar ligada ao incentivo para o surgimento de condutas interativas informais. Ou que a presença de condutas interativas informais parece estar ligada à inibição dos indivíduos, em grupo, em adotar o comportamento formal.

- Caso 4: À medida que a produtividade encontrada é baixa, as variáveis coesão e conformidade às normas tendem a ser baixas. A correlação é positiva (c+): Significa que a ausência de comportamento formal das unidades organizacionais parece estar ligada à inibição do surgimento de condutas interativas informais. Ou que a ausência de condutas interativas informais parece estar ligada à inibição dos indivíduos, em grupo, em adotar o comportamento formal.

3.2. CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1. Delineamento da pesquisa:

A pesquisa de campo, que tenciona corroborar a teoria que fundamenta a dissertação, constitui-se em uma investigação não-experimental, visto que não manipula variáveis para testagem de suas hipóteses e nem utiliza grupos de controle que, dominados e fiscalizados, almejam servir de parâmetro ao que se quer medir como variáveis. Neste sentido, porque a pesquisa se propõe a descobrir a correlação entre as variáveis em situações naturais, o delineamento mais indicado parece

ser o levantamento de dados.

O método utilizado é o estudo de caso. A pesquisa é realizada em apenas uma organização (CASAN). Apesar da consciência de que este método possui as desvantagens de ser específico da situação, ser histórico e parcial, optou-se por este tipo de pesquisa porque se deseja verificar a correlação de variáveis mais proximamente. Não obstante, o estudo de caso consiste em um delineamento muito importante, pois as conclusões gerais da ciência ocorrem a partir de um conglomerado de situações históricas parciais isoladas, as quais, em conjunto, podem trazer a suspeita da significância de certos fatores semelhantes. Os instrumentos metodológicos utilizados para isto são a escala Likert de atitudes e o teste sociométrico.

O nível de análise que é utilizado situa-se na esfera do comportamento organizacional, sob o parâmetro dos grupos. O sujeito da pesquisa, portanto, é o grupo formado pela totalidade de pessoas que trabalham em cada unidade organizacional na CASAN. Assim, na condução da pesquisa, aplica-se o instrumento em cada um dos indivíduos que compõem a unidade organizacional, obtendo-se assim um resultado para cada grupo de pessoas.

3.2.2. População e amostragem:

Pode-se situar, brevemente, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN) como uma organização que se caracteriza como uma sociedade de economia mista. Foi constituída em 02 de julho de 1971, com o objetivo de atuar como instituição integrante do sistema de saúde da comunidade catarinense através da realização dos seguintes serviços: produção e distribuição de água conforme os padrões internacionais de qualidade; coleta e disposição final adequada de esgotos sanitários e educação sanitária da comunidade catarinense. Para isto a referida empresa possui 59 unidades organizacionais (ver quadro 1) distribuídas desta forma: 33 divisões, 11 gerências, 4 diretorias e 5 assessorias (sendo que 3 delas possuem 2 ramificações). A regional de Florianópolis é considerada como uma gerência, possuindo 5 divisões.

Este quadro é representativo da matriz, pois cada filial (no organograma consta como uma divisão da regional), em cada região, possui uma pequena organização própria. A diretoria, presidência, assembléia geral, conselho de administração e conselho fiscal não são considerados unidades internas à CASAN e sim órgãos externos a ela, razão porque, apesar de estarem no organograma, não fazem parte da população.

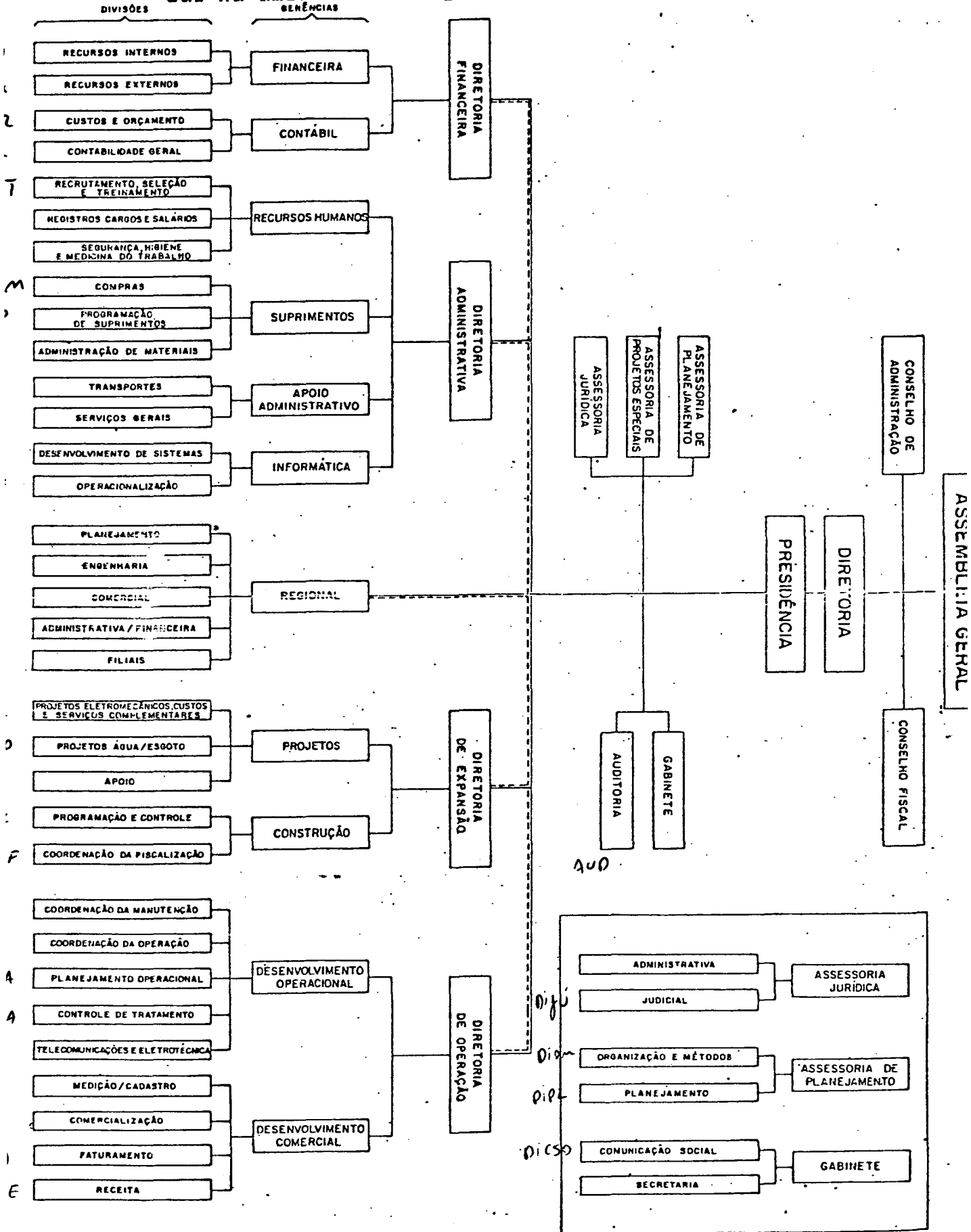
Neste estudo de caso, a amostragem obedece a uma estratégia apropriada de acordo com critérios de inclusão que visem ao controle de variáveis paralelas ao que se quer mensurar. Por isso, esta amostragem é chamada por Selltitz, Wrightman, Cook (1987, p. 88) de proposital. Para Blalock (1976, p. 23), em Ciências Sociais não existe nenhuma maneira totalmente eficiente de se testar a influência de todas as variáveis paralelas ao que se quer verificar. Existe sempre a possibilidade de haver alguma variável não-controlada que pode ser uma causa possível. Segundo Blalock (1976, p. 23), uma vez que é impossível enumerar todas as influências que possivelmente perturbam uma relação, torna-se obviamente impossível testar a influência de todas as variáveis rivais. Entretanto, este fato não impede o pesquisador de fazer inferências com base em seus resultados, apenas é aconselhável, segundo Blalock (1976, p. 24), que a faça com maior cuidado e menos pretensão. Assim, no processo de amostragem desta pesquisa, a exclusão de algumas unidades visa a controlar os efeitos destas variáveis paralelas à coesão e à conformidade às normas, tais como o tamanho, rodízio de pessoas, a frequência com que se reúnem e a orientação do agrupamento, mantendo-as constantes em toda a amostra. Segundo Selltitz, Wrightman, Cook (1987, p.12), controla-se o efeito de variáveis paralelas mantendo-as constantes na amostra. Desta forma, não se elimina a influência de todas as variáveis rivais. Entretanto, com a tentativa de controle sobre as principais, tem-se uma maior probabilidade de afirmação de que os resultados da pesquisa referem-se às variáveis estudadas. No rol de excluídas estão: - as unidades que não contêm todas as pessoas a trabalhar cotidianamente num mesmo espaço geográfico, co-

no as que trabalham em andares diferentes em um mesmo prédio, por exemplo, ou as que têm como afazeres as operações de campo ou viagens freqüentes, pela razão de que o distanciamento geográfico entre os indivíduos em um grupo afeta as interações; - as que apresentam mais de quinze indivíduos e menos de cinco, porque em tais unidades não se pode considerar a reunião de pessoas como grupo primário (ver fundamentação teórica). Cabe salientar apenas que, nos últimos 3 anos, não houve contratações em grande monta na empresa que acarretassem mudanças freqüentes nos grupos. Portanto, das 59 unidades organizacionais, retiram-se apenas 23 (38,98%) pelos motivos citados acima, compondo assim o total da amostra que se quer mensurar. Destas 23 unidades, 18 são divisões, 4 são assessorias e 1 é auditoria. São elas (ver quadro 1) em sigla: Dirin, Direx, Dicor, Dicog, Dirst, Dicom, Disup, Dids, Diope, Dipr, Dipec, Dipro, Dipc, Dicof, Dipla, Dicta, Difa, Dire, Aud, DiJu, Diom, Dipl e Dicso. Do total de 477 pessoas que trabalham nas 59 unidades, coletam-se os dados através das respostas de 185 pessoas que compõem a amostra (38,78%) de 23 unidades organizacionais.

3.2.3. Dados:

As informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa são oriundas de origens primária e secundária. Apesar do predomínio da coleta de dados primários, os dados secundários (registros documentais da empresa), servem para guiar a coleta nos dados primários relativos à variável produtividade. Assim, analisa-se antecipadamente os objetivos formais de cada unidade, com a intenção de ajudar a compor alguns itens do instrumento de coleta de dados. Tal instrumento é um questionário elaborado segundo as instruções fornecida por Selltitz, Wrightsman, Cook (1987, p. 22), Mann (1979, p. 144) e Richardson (1985, p. 142) (ver anexo 7.2). Para captar as variáveis, o questionário possui 5 itens. O primeiro item refere-se à variável da conduta formal (produtividade) e o número de suas questões fechadas varia conforme a quantidade de objetivos de cada unidade. No entanto, para efeito de cálculo há a divisão do resultado pelo número de questões, o que for-

Quadro 1: Organograma da CASAN e unidades organizacionais utilizadas na amostra (em sigla).



nece a média deste item para cada unidade. Os demais itens referem-se à conduta informal. O segundo item à conformidade às normas e possui 4 questões fechadas. O terceiro à coesão e apenas uma questão fechada. O quarto e o quinto itens referem-se à coesão e possuem um item aberto cada uma. Cabe a cada pessoa da unidade organizacional responder todas as questões em particular e anonimamente. A opção pelo questionário, como instrumento de coleta de dados, foi motivada pela possibilidade de proporcionar ao informante mais segurança nas respostas, em função de seu caráter anônimo e pelo fato de evitar a pressão pela resposta eminentemente pessoal.

3.2.4. Definição constitucional dos termos e variáveis:

No contexto deste trabalho, os termos abaixo são utilizados conceitualmente da seguinte forma:

- **Conflito:** é o contraste operacional ocasionado pela presença correlacionada da conduta formal das unidades organizacionais com as condutas informais interativas apresentadas pelos grupos informais compostos pelas mesmas pessoas das unidades.

- **Unidade organizacional:** é a reunião de pessoas executantes de tarefas formais similares, formando, desse modo, pequenos subsistemas das organizações, originários a partir da divisão funcional do trabalho, relativos, por esta razão, à estruturação, ao funcionamento e ao fluxo de um certo tipo de trabalho ou atividade específica da organização.

- **Produtividade de unidades:** é o elemento de mensuração da conduta formal das unidades organizacionais, através de seu desempenho enquanto grupos, referente ao rendimento em termos de produção de sua atividade específica na organização relacionada aos seus objetivos operacionais imediatos.

- **Variáveis interativas informais:** são as características de funcionamento do grupo informal formado pela unidade como um todo, referentes ao processo de interações dos membros entre si. Constituem-se, neste estudo, pela força do grupo sobre seus membros (coesão) e pelo respeito aos padrões de conduta aprovados e impostos pelo grupo (con-

formidade às normas).

- **Coesão:** é a força de atração informal positiva que o grupo tem sobre cada indivíduo em particular. Compõe-se do conjunto de vínculos interativos informais positivos entre os membros, formado pela unidade como um todo.

- **Conformidade às normas:** é a pressão social que faz com que o conjunto de regras, valores e outros critérios informais de conduta, existentes no grupo formado pela unidade como um todo, se constitua em diretrizes do comportamento.

3.2.5. Definição operacional de variáveis:

É fato, segundo Demo (1983, p. 16) que "realidades sociais se manifestam de formas mais qualitativas do que quantitativas, dificultando procedimentos de manipulação exata". Assim, as variáveis em estudo podem ser obtidas de modo qualitativo. No entanto, os recursos disponíveis para captação das variáveis (sociometria e a múltipla ordenação de valores, por exemplo), possibilita captar suas dimensões de modo quantitativo. Segundo Boudon (1971, p. 14) "o tipo de método utilizado depende não apenas das preferências pessoais do pesquisador, mas das questões que ele se coloca". Para Richardson (1985, p. 30) a opção pelo método a ser utilizado na verificação da correlação é determinada não só pela complexidade do modelo, mas pela fundamentação teórica essencial à análise das hipóteses. Desta forma, o método quantitativo, segundo Richardson (1985, p. 29) demonstra "a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências". Para Rudio (1986, p. 85) o método quantitativo se caracteriza pelo fato de ajudar o pesquisador a obter confiança na decisão sobre os resultados. Assim, utiliza-se, na mensuração da produtividade e conformidade às normas, o formato da escala Likert que vai de 1 a 5 para cada questão, e para a coesão o teste sociométrico. A maneira como se mensura estas variáveis está descrita a seguir:

- **Produtividade de unidades:** é o grau em que uma unidade organizacional na CASAN executa realmente a sua atividade específica, na opinião de cada um de seus membros, em relação aos objetivos operacionais imediatos que cabe a ela realizar, na divisão funcional do trabalho, no contexto organizacional.

No questionário, esta variável está contida no item 1 (ver anexo 7.2). Para o cálculo procede-se da seguinte forma: Todas as questões referentes a esta variável possuem o formato tipo Likert com 5 respostas graduais e ordenadas com valor de 1 a 5 (o número de questões varia de acordo com o número de objetivos formais de cada unidade). Obter-se-á um escore de cada unidade, subtraindo-se 60 do valor extraído a partir do somatório dos valores de gradação de todas as questões respondidas por todos os membros do grupo, multiplicado por 10 e dividido pelo resultado da multiplicação do número de pessoas de cada unidade, com o número de questões pertinentes a cada uma:

$$p = 60 - \frac{(\text{Som.}Q) \times 10}{nq \times n} \quad \text{onde:}$$

p = grau de produtividade na unidade
 Q = soma de todas as questões respondidas por cada um dos indivíduos
 nq = número de questões para cada unidade
 n = número de pessoas de cada unidade

A multiplicação por 10 possui a finalidade de clarear o escore. A subtração por 60 possui a finalidade de corrigir a escala do menor valor para o maior. Deste modo, para a variável produtividade, pode-se obter uma média de todos, formando uma escala que varia de 10 a 50.

- **Coesão de grupo:** é o número relativo de escolhas e rejeições sociométricas afetivas mútuas entre os indivíduos no interior de uma unidade organizacional, por sobre o total de escolhas e rejeições afetivas mútuas possíveis de ocorrerem, conforme o número de indivíduos.

A coesão está contida nos três itens finais do questionário, um do tipo Likert e dois sociométricos (ver anexo 7.2). O item 3 (questão tipo Likert) é referente ao grau que os indivíduos manifestam de estarem na presença uns dos outros e é composto por apenas uma

questão objetiva com cinco graduações de 1 a 5. A soma das respostas a este item de todos os participantes dará um escore, que, evidentemente, dividido pelo número de pessoas, fornece a média quanto à esta variável, formando uma escala de 1 a 5:

$$v_j = \frac{\text{Som.}Q}{n} \quad \text{onde } Q = \text{grau assinalado por cada um na questão} \\ v_j = \text{grau da vontade de estarem juntos no grupo} \\ n = \text{número de pessoas no grupo}$$

Os itens 4 e 5 são questões subjetivas abertas e servem exclusivamente para compor o teste sociométrico, que também fornecerá um escore dentro de uma escala. O item 4 corresponde ao grau de aceitação:

$$a = \frac{\text{em} \times 10}{ep} \quad \text{onde } \begin{aligned} \text{em} &= \text{número de escolhas mútuas} \\ \text{ep} &= \text{número de escolhas mútuas possíveis de ocorrerem conforme o número de pessoas no grupo} \end{aligned}$$

A multiplicação por 10 possui a finalidade de clarear o escore. Com esta fórmula, produz-se um escore de aceitação para cada unidade que varia de 0 a 10. O item 5 corresponde ao grau de rejeição:

$$r = \frac{\text{rm} \times 10}{rp} \quad \text{onde } \begin{aligned} \text{rm} &= \text{número de rejeições mútuas} \\ \text{rp} &= \text{número de rejeições mútuas possíveis de ocorrerem conforme o número de pessoas} \end{aligned}$$

Nesta forma, pode-se obter um escore de rejeição que varia também numa escala de 0 a 10. Como o grau de aceitação é o contrário da rejeição, para a formação do escore final de coesão subtrai-se o grau de rejeição de 10. Somados estes três itens darão um escore final para a coesão, que varia numa escala de 1 a 25:

$$co = (10 - gr) + ga + v_j \quad \text{onde } \begin{aligned} co &= \text{grau de coesão na unidade} \\ gr &= \text{grau de rejeição mútua} \\ ga &= \text{grau de aceitação mútua} \\ v_j &= \text{grau da vontade de estarem juntos} \end{aligned}$$

- **Conformidade às normas de grupo:** é o grau de opiniões a respeito de algumas condutas informais de amizade, que teoricamente são aceitas por todos os membros do grupo como um todo nas unidades organizacionais.

Para o cálculo desta variável, utilizam-se os escores fornecidos pelas quatro questões do tipo Likert do item 2 do questionário (ver anexo 7.2). O somatório dos valores das 4 questões respondidas por todos, dividido pelo número de pessoas de cada unidade, fornecerá um escore, que subtraído de 24 dará a média do grupo em relação à conformidade às normas. O grau desta variável oscila entre 4 e 20:

$$n = 24 - \frac{\text{Som. Q}}{n} \quad \text{onde}$$

cn = grau de conformidade às normas na unidade
 Q = soma dos valores das 4 questões respondidas por cada indivíduo
 n = número de pessoas do grupo

A subtração por 24 possui a finalidade de corrigir a escala do menor valor para o maior.

- **Variáveis interativas:** é a soma da coesão com a conformidade às normas existentes em um grupo em cada unidade organizacional da CASAN.

Como já foi visto, o conjunto das duas variáveis interativas expresso nos 4 itens finais do questionário. O item número 2 é relativo à conformidade às normas e os itens 3, 4 e 5 são relativos à coesão (ver anexo 7.2). Somando-se 5 ao grau de coesão e conformidade às normas encontrado, tem-se um índice para compor esta variável representativa das interações informais, formando uma escala de 10 a 50:

$$i = 5 + cn + co \quad \text{onde}$$

vi = grau do conjunto das variáveis interativas
 cn = grau de conformidade às normas
 co = grau de coesão

A soma com 5 possui a finalidade de equivaler esta variável referente às duas variáveis interativas, à escala da variável produtividade. Tem-se, assim, tanto para a produtividade formal como para a soma das variáveis interativas informais, uma escala que varia de 10 a 50.

3.2.6. Técnicas de tratamento de dados

O tratamento de todos os dados ocorre através de técnicas estatísticas próprias para análise de um estudo de correlação. Através do software "Statistical Graphics System - Statgraphics", verificam-se o comportamento e consequentemente as relações entre as variáveis em estudo, com o intuito de responder aos problemas de pesquisa. Utilizam-se no software recursos associados aos testes paramétricos, tais como medidas estatísticas de tendência central (média, mediana, moda e desvio padrão), polígonos de frequência, análises de tabelas de distribuição conjunta de frequências, gráficos de dispersão, coeficiente r de Pearson e o teste de significância.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao se realizar uma pesquisa a este nível, encontram-se dificuldades que, por serem intransponíveis, são aqui relatadas:

1. É fato que as variáveis estudadas são parte de um conjunto de relacionamentos mais amplo e complexo. Nos sistemas sociais há poucos exemplos de relacionamentos nítidos e perfeitos entre as variáveis. Sempre existirão outras variáveis difíceis de serem mapeadas e que influenciam os valores umas das outras. Portanto, estabelecer distinções de modo que apareçam sozinhas no estudo, é tarefa difícil e sujeita a imperfeições. Dessa forma, é uma limitação de pesquisa o fato de não estar totalmente descartada, em caso de correlação, a existência de outras pequenas variáveis que provoquem simultaneamente as variáveis que se quer isolar para estudo. No entanto, como afirmam Campbell, Stanley (1979, p. 110), se for obtida uma alta correlação entre as variáveis pesquisadas, isto é um indício de que, estatisticamente, é provável que uma influencie a outra, reciprocamente, mais do que qualquer outro fator.

2. É um fato conhecido em Ciências Sociais que, ao estudar-se os grupos, ao contato com um elemento "estranho", mesmo que apenas instrumento, que tenta analisá-los, os membros tendem a "fechar-se"

um processo natural, onde as informações retiradas na situação de pesquisa diferem de condições reais em que ocorrem. Por conseguinte, é impossível obter dados autênticos sobre grupos, a não ser que o pesquisador seja um deles, o que não é o caso. Entretanto, como se insiste em pesquisas com seres humanos em situações naturais, parte-se do pressuposto de que, com o máximo cuidado e sutileza, as pessoas se colocarão à vontade para transmitir realmente a sua verdadeira opinião.

3. A variável produtividade possui uma enorme quantidade de variações quanto ao seu conceito (ver fundamentação teórica). Tal multiplicidade pode acarretar a impressão de que soa como despropositado simplificá-la, unicamente, como relativa à mensuração do desempenho normal na análise do conflito. No entanto, apesar desta dificuldade, esta utilização está implícita no seu conceito fundamental, como variável de rendimento ligado à produção de um trabalho na organização.

4. Sendo a variável produtividade, conforme a teoria, intrinsicamente ligada aos objetivos de cada unidade, parece não haver outro meio de captá-la senão utilizando-se das informações provenientes dos próprios indivíduos que a compõem, visto serem os únicos a fornecê-las de acordo com a realidade. Entretanto, é uma limitação de pesquisa o fato de que, por essa via, pode haver um comprometimento das respostas, pela possibilidade de falsearem a realidade. Novamente, parte-se do pressuposto de que, com o máximo de rigor, cuidado e sutileza, as pessoas se prontificarão a transmitir realmente a sua verdadeira opinião.

5. Dos fatores que afetam a coesão, são passíveis de tentativa de controle, o rodízio de pessoas, a frequência com que se reúnem, a orientação genérica do agrupamento, a posição de "status" e a pressão externa. Todas elas através da escolha de unidades que possuem, ao mesmo tempo, tais características. No entanto, a variável coesão, segundo a fundamentação teórica, é diretamente afetada pela variável tamanho. As 23 unidades organizacionais selecionadas compõem-se de um mínimo de 5 a um máximo de 15 pessoas, números que as limitam

omo grupos primários. Todavia, constitui um fato a dificuldade para controlar exatamente quanto, nessas unidades de tamanho variado (entre 5 e 15), é a sua influência na mensuração da variável coesão encontrada. No entanto, a visualização do tamanho de cada unidade, em todas as tabelas de respostas das variáveis, auxilia a clarear a relação entre elas.

6. Nas respostas à variável coesão, existe uma enorme subjetividade aos termos "simpatia" e "afinidade". Tais termos, tanto podem incentivar para que os indivíduos evitem responder as questões relativas a ela, como podem provocar desconfianças quanto à objetividade do trabalho como um todo. No entanto, tais palavras foram as mais apropriadas, dentre as que precisam ser utilizadas para formular questões que evoquem a aceitação e rejeição de indivíduos, elementos indispensáveis à mensuração da variável coesão.

7. No procedimento de busca de informações sobre a conformidade às normas, o instrumento de coleta de dados tem mais força se as respostas dadas pelos membros do grupo forem fornecidas em público, para ficar claro o respeito aos padrões adotados por todos. No entanto isto não é factível devido a questão ética de respeito ao anonimato e à opinião.

8. Sendo o comportamento humano um processo se desenrolando não um fenômeno parado, todo e qualquer instrumento, que se proponha medi-lo com objetividade, tende a ser apenas uma fotografia e não um filme da realidade. É uma limitação de pesquisa o fato de se enxergar fenômeno de modo estático.

9. A coleta de dados via questionário possui a vantagem de não pressionar o respondente pelo contato direto entre ele e o pesquisador. No entanto, é fato de que, desta forma, não se obtém a totalidade de respostas que se pretende, pois sempre existem os que não respondem às perguntas formuladas. Outro problema, não só com o questionário como com qualquer instrumento de mensuração, em que a própria pessoa tenha que fornecer os dados, é relativo ao fato de que sendo

seres humanos podem não se sentir motivados ou capazes de lembrar ou descrever precisamente o que sabem ou sentem, ou muitas vezes não o querem fazer, ocasionando portanto uma limitação à pesquisa.

10. Existem diversos meios de se investigar o conflito entre a tendência racional das organizações para exigir a conduta formal de seus integrantes e a inerente tendência do ser humano em se comportar de modo informal nelas. Pode ser considerado uma limitação de pesquisa, o fato de se ter escolhido mensurá-lo sob a perspectiva de poucas variáveis. Talvez fosse muito mais rico à compreensão do fenômeno se, ao invés de apenas três destas variáveis de conduta, as forças contraditórias fossem captadas segundo inúmeras outras que expressassem melhor a sua tendência dicotômica.

11. Uma limitação final deste trabalho refere-se ao alcance do trabalho. Este estudo de caso, sem dúvida, possuiria conclusões mais significativas se fossem utilizadas, na pesquisa, todas as unidades organizacionais da CASAN. Contudo, por motivos já esclarecidos, para esta pesquisa, segundo o que se tenciona mensurar, não é aconselhável utilizar todas as unidades. Portanto, é uma limitação de pesquisa o fato de que todas as evidências colhidas só podem ser consideradas válidas para as 23 unidades selecionadas na amostra. Entretanto, parte-se do princípio de que, apesar de intencional, a amostra, por ser parte da população da empresa, tem condições de refletir o que ocorre na CASAN.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Como já foi salientado, a questão a ser investigada na presente pesquisa é referente à existência de uma correlação entre a produtividade formal das unidades organizacionais da CASAN e a coesão e conformidade às normas referentes às interações informais dos grupos e pessoas formados por estas mesmas unidades. Para respondê-la, visto ser o método quantitativo, é necessário verificar o comportamento estatístico dessas variáveis, mensurado pelo instrumento de coleta de dados. A resposta a essa pergunta, alcançada a partir da inferência estatística sobre os dados amostrais colhidos na empresa, permite observar o conflito nessa organização. Uma vez lograda a correlação, verifica-se o seu grau de intensidade e tipo (correlação positiva ou negativa), o que explicita a magnitude e direção do conflito. A inferência, portanto, está na explicação consequente do comportamento das variáveis, obtidas a partir dos resultados quantitativos dispostos em gráficos e tabelas. Tais gráficos e tabelas são utilizados como ilustrações da realidade verificada, os quais permitem focalizar a atenção nos aspectos relevantes do assunto em estudo.

Aplicado o questionário em todas as pessoas de cada unidade, obtiveram-se escores relativos ao cálculo das variáveis coesão, conformidade às normas e produtividade. Com as respostas do instrumento, criaram-se condições para verificar o total de escolhas e rejeições feitas dos 23 grupos (ver tabelas 09 a 31 no anexo 7.3), com vistas a mensurar a variável coesão. Tem-se também, com estes números, a possibilidade de verificar o somatório das questões sobre o grau da variável vontade de estarem juntos (vj), conformidade às normas (cn) e produtividade (p), com o intuito de efetuar o cálculo do escore final destas variáveis para cada uma das 23 unidades (ver tabelas 09 a 31 no anexo 7.3). Para o cálculo da produtividade, tais tabelas incluem o número de questões do item 1 do questionário sobre os objetivos diversos de cada unidade (nq). A seguir, a análise estatística de todas estas variáveis.

4.1. CONTROLE DA VARIÁVEL TAMANHO

Como relata a teoria, o tamanho de cada grupo formado pela unidade é uma variável discreta que afeta as variáveis relativas à interação informal. Assim, é aconselhável verificar como ocorre esta relação na amostra da CASAN, na tentativa de verificar a sua atuação como variável paralela às variáveis interativas. Quando foi selecionada a amostra, utilizaram-se somente grupos maiores que 5 e menores que 15. Atendia-se ao propósito de unicamente selecionar grupos primários, devido à teoria sobre grupos informais de que quanto maior o número de pessoas, menor é a tendência à coesão e conformidade às normas. Escolhida a amostra, o tamanho mostrou-se disposto de modo irregular por todas as 23 unidades (ver tabela 01). Contudo, a maior porção da amostra (5 unidades) possuía 5 funcionários (moda = 5), sendo a média igual a 8 pessoas. A mediana da amostra selecionada era 7, significando que, distribuídos os grupos ordenadamente de 5 a 15 indivíduos, a unidade que se situava exatamente na metade das 23 unidades (a décima segunda), era composta de 7 funcionários. Estes dados indicam que, apesar dos tamanhos diferentes por toda a amostra esperada, o arranjo obedecia a um pequeno aglomeramento em torno de poucos funcionários. Entretanto, todas as unidades da amostra estavam representadas por um número que variava de 5 a 15, com exceção do grupo de 13 funcionários, que não existia em nenhuma unidade (ver tabela 01). Com a ajuda do polígono de frequência do tamanho (ver gráfico 1), verifica-se que, à medida que cresce o número de funcionários (tamanho), diminui a incidência na amostra. As unidades menores eram em maior número que as maiores, ou seja, 73,9 % das unidades eram compostas de 5 a 9 pessoas, e 26,1 %, de 10 a 15 pessoas (ver frequência acumulada na tabela 01). Se o tamanho de cada unidade, segundo a teoria, afeta os escores das variáveis referentes à interação informal, quanto mais padronizado em termos de um só número for o tamanho, melhor para a pesquisa. Portanto, estes dados estatísticos revelam que, na amostra esperada, apesar do pequeno aglomeramento, tal variação de tamanho (distribuição de ta-

manhos diferentes por toda a amostra) representava uma certa ausência de controle da influência dessa variável sobre as outras.

Todavia, quando da aplicação do questionário, existiram casos onde as pessoas não responderam, não entregando ou entregando em branco (ver tabelas 09 a 31 no anexo 7.3). Para efeito de cálculo es-

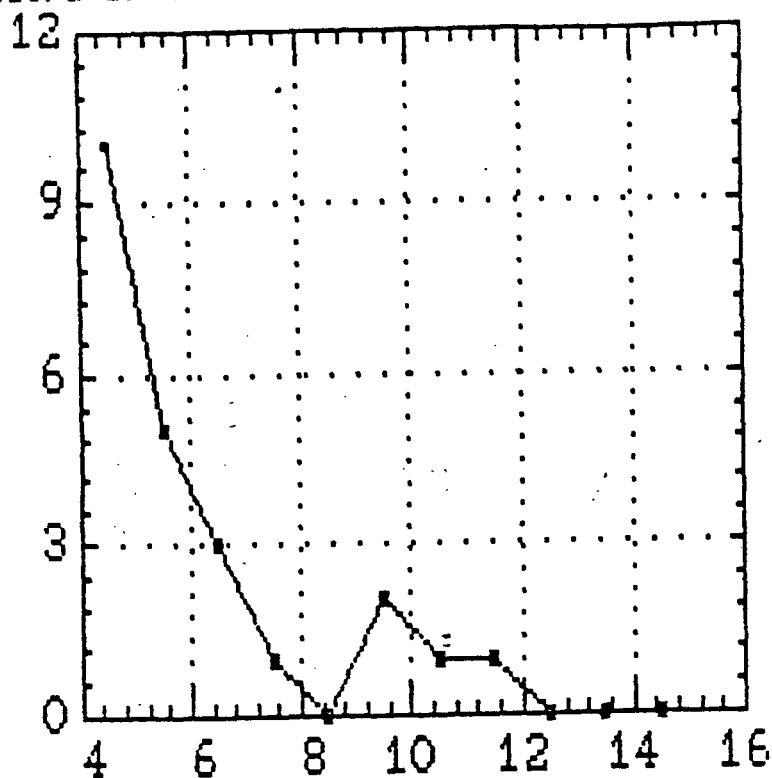
Tabela 01: tabela de frequência absoluta, relativa e acumulada da amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN, segundo o número de funcionários a quem foi entregue o questionário (tamanho), e os que o devolveram respondido (respondentes).

Número de func. dos grupos.	Respondentes.			!	Tamanho.		
	Freq. abs.!	Freq. rel.!	Freq. acum.!		Freq. absol.!	Freq. rel.!	Freq. acum.
05	10	43,47 %	43,47 %	!	05	21,73 %	21,73 %
06	05	21,73 %	65,21 %	!	04	17,39 %	39,12 %
07	03	13,04 %	78,25 %	!	03	13,04 %	52,16 %
08	01	04,35 %	82,60 %	!	04	17,39 %	69,55 %
09	00	00,00 %	82,60 %	!	01	04,35 %	73,90 %
10	02	08,70 %	91,30 %	!	01	04,35 %	78,25 %
11	01	04,35 %	95,65 %	!	01	04,35 %	82,60 %
12	01	04,35 %	100,00 %	!	02	08,70 %	91,30 %
13	00	00,00 %	100,00 %	!	00	00,00 %	91,30 %
14	00	00,00 %	100,00 %	!	01	04,35 %	95,65 %
15	00	00,00 %	100,00 %	!	01	04,35 %	100,00 %
	23	100,00 %	100,00 %	!	23	100,00 %	100,00 %
Total.	152 funcionários.			!	185 funcionários.		
	82,16 % responderam.			!	100 % eram esperados.		
Medidas estatís- ticas.	média = 6,6087 funcionários.			!	média = 8,0435 funcionários.		
	mediana = 6 funcionários.			!	mediana = 7 funcionários.		
	moda = 5 funcionários.			!	moda = 5 funcionários.		
	desvio padrão = 2,1477 funcionários.			!	desvio padrão = 2,9769 funcionários.		

Fonte: Questionários aplicados.

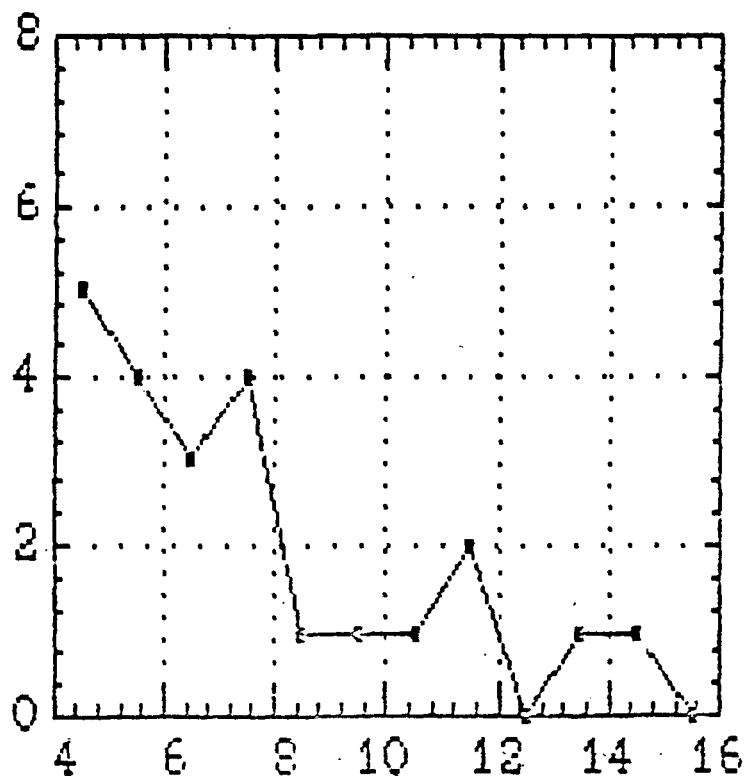
estatístico dos escores das variáveis, esses indivíduos foram excluídos, compondo cada unidade um novo grupo somente de respondentes. Este novo conjunto da amostra passa a ser composto por grupos de pessoas respondentes, os quais diferem em seu tamanho dos tamanhos da antiga amostra. Foram aplicados 185 questionários (um para cada pessoa) nas 23 unidades selecionadas da CASAN, e apenas 152 responderam (ver tabela 01). Houve uma perda de 17,84 % de pessoas da amostra que era esperada, não chegando ao ponto da retirada de alguma unidade; visto que as 23 unidades selecionadas continuaram a ser grupos primários de 5 a 15 (ver tabela 01), preenchendo a exigência das variáveis interativas. A taxa de respondentes, então, foi de 82,16 %. Este novo arranjo, formado só pelos respondentes, mostrou tamanhos menos distribuídos que a amostra esperada. De 5 unidades, a maior porção da amostra cresceu para 10 unidades com 5 pessoas cada (moda = 5). A mediana da amostra caiu de 7 para 6 pessoas, significando, evidentemente, que a unidade central possui menos funcionários do que o que era esperado. Sendo 6.6 a média de tamanho da nova amostra, a queda em relação à antiga amostra (1.4 funcionários) também traduz um maior aglomeramento em torno de poucos funcionários. A nova amostra abrangeu unidades onde a maior parcela (82,60 % da amostra) tinha de 5 a 8 funcionários, enquanto que grupos de 9 a 15 (17,40 % da amostra) constituíram minoria (ver frequência acumulada da tabela 01). A análise do polígono de frequência dos respondentes aponta uma queda ainda mais brusca na frequência das unidades, à medida que aumenta o número de pessoas que responderam (ver gráfico 2). Grupos de 9, 13 14 e 15 pessoas não existem, e há apenas dois grupos com 10 pessoas, um com 11 e um com 12. A grande maioria é formada por grupos de 5 a 8 respondentes. A compreensão destes dados revela que, por causa das desistências, o novo conjunto da amostra é constituído por grupos que se concentram mais em torno de 5 a 8 funcionários do que o tamanho existente na amostra antiga. Na amostra composta apenas pelos respondentes há menos variação no tamanho dos grupos do que na amostra esperada, o que permite uma melhor

Gráfico 1: Polígono de frequência da variável tamanho, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.



tamanho

Gráfico 2: Polígono de frequência da variável respondentes, segundo a amostra de 23 unidade organizacionais da CASAN.



comparação entre as unidades. Sendo assim, parece razoável supor que o número de respondentes no novo conjunto da amostra tem menos influência sobre as variáveis interativas do que o tamanho que era esperado, visto que o número de pessoas respondentes em cada unidade da amostra intencional selecionada varia menos. Uma possível correlação entre as variáveis interativas e a produtividade parece possuir menos probabilidade de sofrer a influência do tamanho dos grupos na pesquisa, à medida que esta variável, que segundo a teoria seria inversamente proporcional às variáveis fenômenos interativos, parece estar mais uniforme em torno de poucas pessoas.

4.2. CÁLCULO E ANÁLISE DA VARIÁVEL COESÃO

Com as respostas aos questionários têm-se: o tamanho do grupo de pessoas que efetivamente responderam ao questionário nas unidades; o total de aceitações e rejeições mútuas em cada uma delas; e o somatório das questões sobre a vontade de estarem juntas (ver tabelas 09 a 31 no anexo 7.3). O tamanho do grupo de respondentes tem a utilidade de auxiliar o cálculo do grau de aceitação ou rejeição, uma vez que, para cada tamanho, pode existir apenas um número finito de escolhas ou rejeições mútuas (ver tabela 02). Com estes elementos, fornecidos pelas respostas ao instrumento de coleta de dados primários, pode-se efetuar o cálculo do escore da variável coesão para cada uma das 23 unidades da amostra efetiva (ver tabela 03). Estando os escores da variável coesão restritos a valores que formam uma escala de 1 a 25,

Tabela 02: tabela relativa ao número de escolhas mútuas possíveis de ocorrerem, conforme o número de pessoas no grupo primário (ep ou rp).

Tamanho.(n)	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
Escolhas ou rej. mútuas possíveis. (np) ou (rp)	10	15	21	28	36	45	55	66	78	91	105

Fonte: Cálculo matemático a partir de GAHAGAN (1980, p. 83).

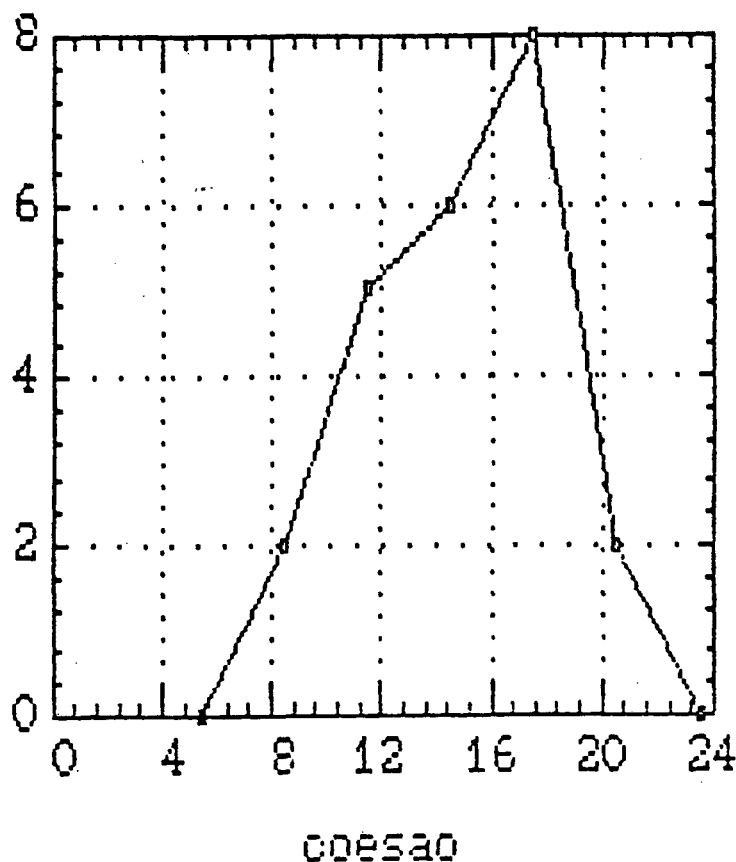
Tabela 03: tabela relativa aos critérios de cálculo da variável coesão (co), respondida pela amostra de 23 unidades.

Unidade.	Tamanho. (n)	Escolhas mútuas realiza- das.(en)	Grau de acei- tação mútua. en X 10 ga = $\frac{\text{en}}{\text{ep}}$	Rejeições mútuas realiza- das.(rn)	Grau de rejei- ção mútua. rn X 10 gr = $\frac{\text{rn}}{\text{rp}}$	Somatório das ques- tões sobre vont.junt. (Som q)	Vontade de es- tarem juntos. Som q vj = $\frac{\text{Som q}}{\text{n}}$	Grau de coesão co = ga + vj + (10 - gr)
01	10	14	3,11	0	0,00	33	3,30	16,41
02	05	01	1,00	1	1,00	08	1,60	11,60
03	08	15	5,35	0	0,00	28	3,50	18,85
04	12	00	0,00	5	0,75	22	1,83	11,08
05	10	20	4,44	0	0,00	39	3,90	18,34
06	11	20	3,63	0	0,00	37	3,36	16,99
07	06	00	0,00	5	3,33	14	2,33	09,00
08	07	05	2,38	0	0,00	23	3,28	15,66
09	07	04	1,90	0	0,00	19	2,71	14,61
10	05	02	2,00	0	0,00	19	3,80	15,80
11	07	04	1,90	0	0,00	21	3,00	14,90
12	06	01	0,66	0	0,00	12	2,00	12,66
13	05	00	0,00	4	4,00	07	1,40	07,40
14	05	00	0,00	0	0,00	06	1,20	11,20
15	05	06	6,00	0	0,00	20	4,00	20,00
16	05	01	1,00	0	0,00	17	3,40	14,40
17	06	00	0,00	1	0,66	14	2,33	11,67
18	05	05	5,00	0	0,00	21	4,20	19,20
19	06	06	4,00	1	0,66	21	3,50	16,84
20	05	03	3,00	0	0,00	18	3,60	16,60
21	06	09	6,00	1	0,66	22	3,66	19,00
22	05	04	4,00	0	0,00	16	3,20	17,20
23	05	02	2,00	0	0,00	09	1,80	13,80

Fonte: Questionários respondidos.

s dados verificados registram um escore mínimo de 7,40 (unidade 13), um escore máximo de 20,00 (unidade 15). Os dados revelam, mais uma vez, que a variável tamanho parece ter pouca influência sobre a variável coesão, porque, tanto escores altos como baixos não estão variando conforme o número de respondentes. Um exemplo disto está estampado no maior e no menor escore, onde os tamanhos registrados foram os mesmos, ou seja, 5 funcionários (ver tabela 03). Pelo polígono de frequência em cinco classes (ver gráfico 3), verifica-se que, à medida que o escore de coesão vai aumentando na escala, a partir dos escores baixos, a frequência de unidades também aumenta, até estabilizar-se no valor da moda (17,50 pontos). A tendência, a partir daí, com o contínuo crescimento da taxa de coesão, é a frequência diminuir. Apresentando uma média igual a 14,92 pontos, uma mediana igual a 15,66 e uma moda igual a 17,50, percebe-se, portanto, uma curva de frequência onde a área correspondente ao espaço superior a 13, ponto médio da escala de

Gráfico 3: Polígono de frequência da variável coesão, segundo a amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.



1 a 25, é maior do que o espaço inferior. Com apenas 7 das 23 unidades possuindo um escore inferior a este ponto médio da escala, sendo também a média (14,92) superior a 13, os dados denotam que, nas unidades da CASAN, a informalidade, relativa ao grau de união interativa entre seus membros, parece ser preponderante. Sendo assim, os dados parecem indicar que a CASAN possui poucas unidades com fraca informalidade relativa à força de interações, tendo a grande maioria coesão forte. Essa boa presença de coesão nas unidades se deve ao fato de as pessoas, na amostra intencional na CASAN, recusarem-se a rejeitar os membros de seu grupo (ver tabela 03). O grau máximo de rejeição obtido foi 5 em apenas duas unidades (4 e 7) em uma escala de 0 a 10. A grande maioria (16 unidades) obteve um grau de rejeição igual a 0. Em compensação, para o grau de aceitação, houve um escore máximo de 6 pontos (unidades 21 e 15), também em uma escala de 0 a 10, e um mínimo de 0 para apenas 5 unidades (4, 7, 13, 14 e 17). Os dados relativos à coesão apontam para a presença desta variável de fenômenos interativos nas unidades selecionadas da CASAN. De modo geral, baseado nestes números, pode-se afirmar que as forças de interação estão atuando nos grupos informais desta pequena amostra da CASAN, de maneira a atrair as pessoas mais do que afastá-las.

4.3. CÁLCULO E ANÁLISE DA VARIÁVEL CONFORMIDADE ÀS NORMAS

Através das respostas ao questionário, pode-se também compor o escore da variável conformidade às normas para cada uma das 23 unidades (ver tabela 04). Por esta tabela, verifica-se que, estando os escores desta variável limitados pela escala que varia de 4 a 20, o escore mínimo apresentado foi 6,80 (unidade 14) e o escore máximo foi 15,60 (unidade 18). Nesta variável, o número de funcionários que responderam a pesquisa não varia conforme o escore, o que ressalta mais uma vez a possível ausência de influência do tamanho sobre as variáveis relativas aos fenômenos interativos. Pelo polígono de frequência com cinco classes (ver gráfico 4), à medida que o escore de conformi-

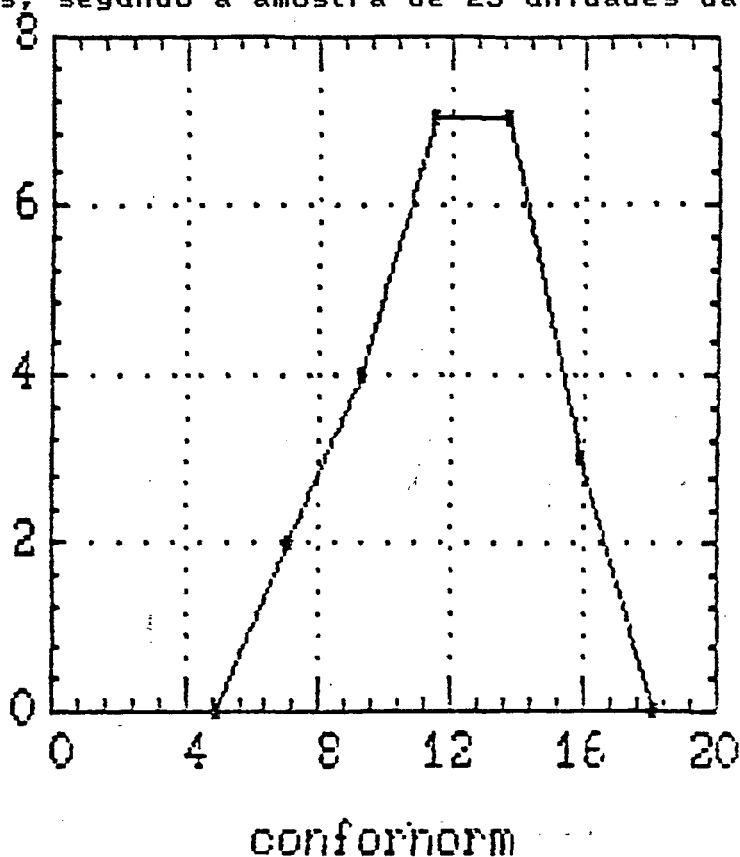
Tabela 04: tabela relativa aos critérios de cálculo da variável conformidade às normas (cn), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.

uni- da- de.	Tamanho. (n)	Somatório das questões sobre conformidade às normas.	grau de conform. Som Q cn = 24 - ---- n
01	10	103	13,70
02	05	58	12,40
03	08	103	11,12
04	12	174	09,50
05	10	94	14,60
06	11	117	13,36
07	06	88	09,33
08	07	80	12,57
09	07	93	10,71
10	05	45	15,00
11	07	81	12,42
12	06	54	15,00
13	05	75	09,00
14	05	86	06,80
15	05	51	13,80
16	05	54	13,20
17	06	78	11,00
18	05	42	15,60
19	06	72	12,00
20	05	56	12,80
21	06	56	14,66
22	05	81	07,80
23	05	72	09,60

Fonte: Questionários respondidos.

dade às normas vai aumentando, a incidência de unidades também aumenta, até estabilizar-se no valor das duas modas (11,50 e 13,70 pontos). A partir daí, com o contínuo aumento da taxa de conformidade às normas, decresce a frequência das unidades. Com uma média de 11,99, uma mediana de 12,42 e duas modas de 11,50 e 13,70, as áreas compostas pelo espaço acima e abaixo de 12, ponto médio da escala de 4 a 20, são quase as mesmas. Das 23 unidades, 13 possuem escores acima de 12 pontos e 10 são iguais ou inferiores a este ponto médio da escala. Estas informações, aliadas ao fato da média ser 11,99 (praticamente 12), indicam que, de maneira geral, o grau de conformidade às normas na pequena amostra da CASAN pode ser considerado médio. Os escores colhidos apontam, assim, para um grau moderado dessa variável interativa nas unidades selecionadas da CASAN. De modo geral, pode-se supor que a pressão de grupo para estabelecer padrões informais de conduta possui presença média na amostragem intencional.

Gráfico 4: Polígono de frequência da variável conformidade às normas, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.



4.4. CÁLCULO E ANÁLISE DO CONJUNTO DAS VARIÁVEIS INTERATIVAS

Estabelecido o comportamento da coesão e conformidade às normas, pode-se calcular o escore do conjunto destas variáveis para cada uma das 23 unidades efetivas da amostra (ver tabela 05). Os resultados da soma das variáveis interativas, limitados por uma escala que varia de 10 a 50 (tal qual a produtividade), revelam um escore mínimo de 21,4 (unidade 13) e um máximo de 39,80 (unidade 18). Sendo esta variável formada pela adição das duas primeiras, o número de funcionários que responderam o questionário também não poderia variar conforme os escores, o que evidencia novamente a possível ausência da influência do tamanho sobre as variáveis indicadoras das interações informais. A análise da curva no polígono de frequência com cinco classes (ver gráfico 5) revela que, à medida que aumentam os escores do conjunto das variáveis interativas, a partir dos baixos escores, aumenta a incidência das unidades, até a estabilização na moda, quando

Gráfico 5: Polígono de frequência do conjunto das variáveis interativas, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.

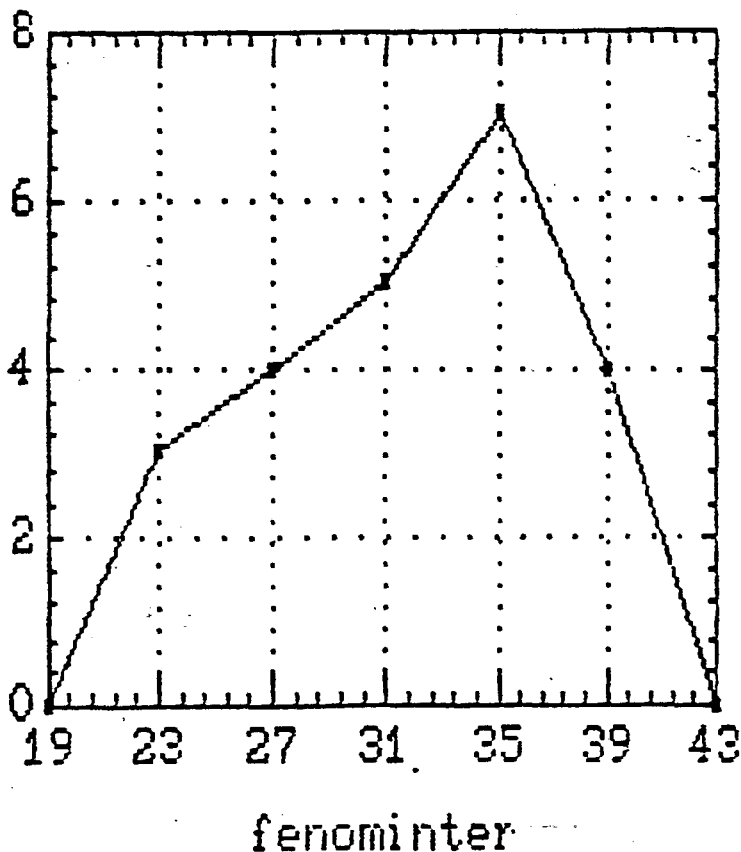


Tabela 05: tabela relativa aos critérios de cálculo do conjunto das variáveis interativas (vi), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.

Uni- dade.	Tamanho. (n)	Coesão. (co)	Conformidade às normas. (cn)	Grau das var. int. $vi = 5 + co + cn$
01	10	16,41	13,70	35,11
02	05	11,60	12,40	29,00
03	08	18,85	11,12	34,97
04	12	11,08	09,50	25,58
05	10	18,34	14,60	37,94
06	11	16,99	13,36	35,35
07	06	09,00	09,33	23,33
08	07	15,66	12,57	33,23
09	07	14,61	10,71	30,32
10	05	15,80	15,00	35,80
11	07	14,90	12,42	32,32
12	06	12,66	15,00	32,66
13	05	07,40	09,00	21,40
14	05	11,20	06,80	23,00
15	05	20,00	13,80	38,80
16	05	14,40	13,20	32,60
17	06	11,67	11,00	27,67
18	05	19,20	15,60	39,80
19	06	16,84	12,00	33,84
20	05	16,60	12,80	34,40
21	06	19,00	14,66	38,66
22	05	17,20	07,80	30,00
23	05	13,80	09,60	28,40

Fonte: Tabelas 03 e 04.

o, a partir daí, com o contínuo aumento dos escores desta variável, a requência decresce. Os dados colhidos na amostra selecionada da CASAN pontam uma média de 31,92, uma mediana de 32,66 e uma moda de 35 pontos. Analisando-se esta curva, percebe-se, em relação ao ponto médio da escala de 10 a 50, que a área ocupada pelos escores acima de 30 é maior que a que existe abaixo. Das 23 unidades, somente 7 possuem escores inferiores a 30. Estas informações parecem indicar que, conforme os respondentes, nas unidades organizacionais da amostra intencional da CASAN, há a presença de condutas informais interativas.

4.5. CÁLCULO E ANÁLISE DA VARIÁVEL PRODUTIVIDADE

O escore da variável produtividade, como não poderia deixar de ser, também se alicerça nos resultados das respostas aos questionários (ver tabelas 09 a 31 no anexo 7.3). Estas respostas fornecem: o número de questões (nq) do item 1 do questionário, relativo à variável produtividade e baseado nos objetivos de cada unidade; o somatório dos escores destas questões de todos no grupo; e o número de indivíduos que responderam efetivamente ao questionário. Com estes elementos, pode-se compor o escore de produtividade para cada uma das 23 unidades da amostra selecionada (ver tabela 06). Da mesma forma que o conjunto das variáveis interativas, a produtividade varia numa escala de 10 a 50. O escore mínimo mostrou-se igual a 24,71 (unidade 14) e o escore máximo igual a 46,66 (unidade 2). Os dados colhidos revelam que, com relação também a esta variável, o tamanho parece não ter influência, uma vez que os escores da variável parecem não variar conforme o número de pessoas respondentes em cada grupo. O polígono de frequência em cinco classes desta variável (ver gráfico 6) demonstra uma curva em que, à proporção que aumentam os escores de produtividade, a partir dos baixos escores desta variável, aumenta também a frequência de unidades até estabilizar-se na moda. A partir daí, com o contínuo aumento dos escores de produtividade, a frequência decresce. Sendo a média igual a 34,95; a mediana igual a 34,37 e a moda igual a 36,00, a aná-

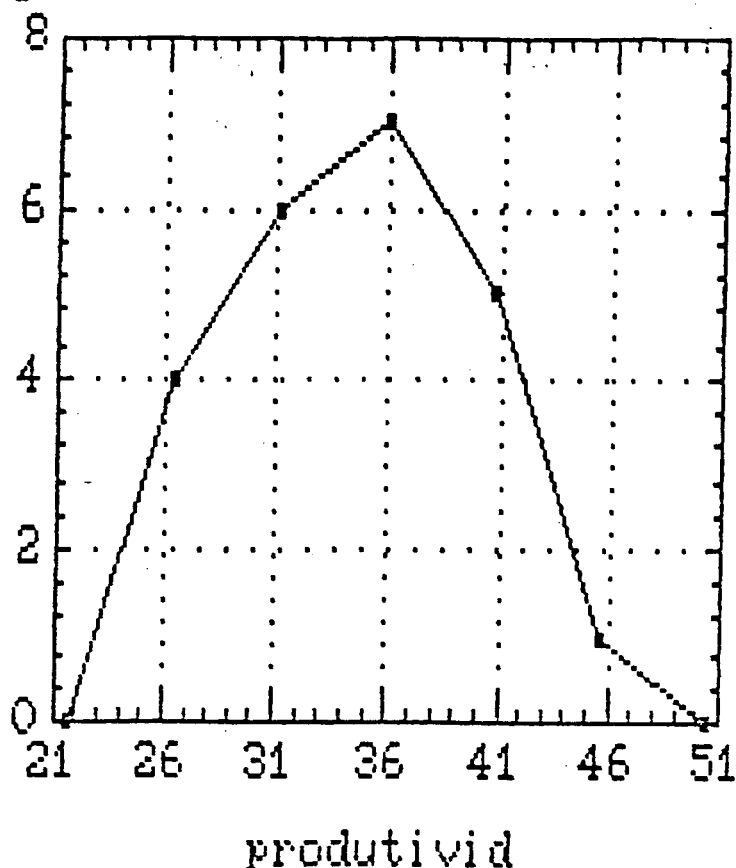
Tabela 06: tabela relativa aos critérios de cálculo da variável produtividade (p), respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.

Unidade.	Tamanho. (n)	Número de questões. (nq)	Sonatório das das questões sobre produtiv- idade (Son q)	Grau de produtividade. Son 0 X 10 p = 60 - nq X n
01	10	08	154	40,75
02	05	09	60	46,66
03	08	10	205	34,37
04	12	07	262	28,80
05	10	07	141	39,85
06	11	08	148	43,18
07	06	07	138	27,14
08	07	08	156	32,14
09	07	06	100	36,19
10	05	07	79	37,42
11	07	18	328	33,96
12	06	14	241	31,30
13	05	12	201	26,50
14	05	14	247	24,71
15	05	09	78	42,66
16	05	06	67	37,66
17	06	06	103	31,38
18	05	04	35	42,50
19	06	09	158	30,74
20	05	09	106	36,44
21	06	08	108	37,50
22	05	15	218	30,93
23	05	11	159	31,09

Fonte: Questionários respondidos.

lise desta curva, em relação ao ponto médio da escala (30), indica uma grande área acima deste ponto, o que ressalta um expressivo grau de produtividade na amostra selecionada. Das 23 unidades, apenas 4 apresentam escores inferiores a 30. Estas informações parecem sugerir que, na opinião dos respondentes, há forte presença de comportamento formal produtivo nas unidades da amostra intencional.

Gráfico 6: Polígono de frequência da variável produtividade, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.



4.6. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Uma vez estabelecidas a composição e as frequências das variáveis, há condições de se verificar o grau de correlação entre elas. Para verificar a força e o sentido das possíveis correlações, utilizam-se gráficos de dispersão e o coeficiente conhecido como "r de Pearson". Pelos gráficos de dispersão (gráficos 7, 8 e 9), pode-se verificar a representação gráfica da relação entre as variáveis, pois os

pontos resultam do cruzamento entre os escores emparelhados de duas delas. Na medida em que os pontos dispersos no gráfico estão agrupados em torno de uma linha reta imaginária (que seria a correlação perfeita), tal procedimento mostra a força e o sentido de uma possível correlação. Analisando o gráfico 7, referente à relação entre coesão e produtividade na amostra selecionada de 23 unidades organizacionais da CASAN, parece existir uma correlação linear positiva moderada entre estas variáveis, ou seja, os pontos se apresentam distribuídos em torno de uma linha imaginária ascendente positiva, visto que escores baixos de coesão parecem estar associados a escores baixos de produtividade, enquanto que os escores altos das duas variáveis parecem corresponder-se. Verifica-se, portanto, que, quando a ocorrência de coesão é fraca em algumas unidades (unidades 4, 7, 13 e 14), há um relativo acompanhamento na taxa de produtividade. E, quando a coesão em um gru-

Gráfico 7: Diagrama de dispersão do relacionamento entre as variáveis coesão e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.

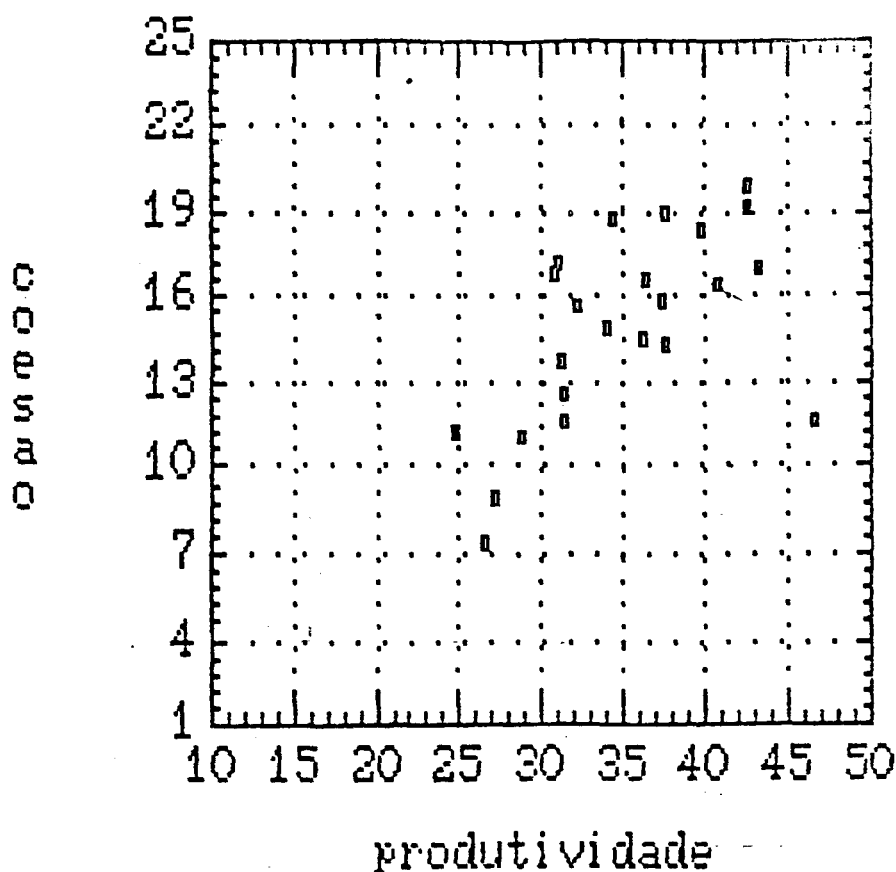


Tabela 07: tabela comparativa entre o conjunto das variáveis interativas e a variável produtividade, respondida pela amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.

Unidade.	Tamanho. (n)	Coesão. (co)	Conformidade às normas. (cn)	Variáveis interativas. (vi)	Produtividade (p)
01	10	16,41	13,70	35,11	40,75
02	05	11,60	12,40	29,00	46,66
03	08	18,85	11,12	34,97	34,37
04	12	11,08	09,50	25,58	28,80
05	10	18,34	14,60	37,94	39,85
06	11	16,99	13,36	35,35	43,18
07	06	09,00	09,33	23,33	27,14
08	07	15,66	12,57	33,23	32,14
09	07	14,61	10,71	30,32	36,19
10	05	15,80	15,00	35,80	37,42
11	07	14,90	12,42	32,32	33,96
12	06	12,66	15,00	32,66	31,30
13	05	07,40	09,00	21,40	26,50
14	05	11,20	06,80	23,00	24,71
15	05	20,00	13,80	38,80	42,66
16	05	14,40	13,20	32,60	37,66
17	06	11,67	11,00	27,67	31,38
18	05	19,20	15,60	39,80	42,50
19	06	16,84	12,00	33,84	30,74
20	05	16,60	12,80	34,40	36,44
21	06	19,00	14,66	38,66	37,50
22	05	17,20	07,80	30,00	30,93
23	05	13,80	09,60	28,40	31,09

Fonte: Tabelas 03 a 06.

po apresenta-se alta (a maioria), está também relativamente acompanhada de índices altos de produtividade formal (ver tabela 07). Aplicando-se o coeficiente "r de Pearson" (ver tabela 08) verifica-se um valor de 0,59 em uma escala de -1 a 1.

Tabela 08: tabela dos índices de correlação (r de Pearson) e significância da relação entre produtividade e as variáveis interativas coesão e conformidade às normas, segundo a amostra de 23 unidades da CASAN.

Variáveis	Produtividade	
	r de Pearson	Significância
Coesão	+ 0,59	0,00278
Conf. às normas	+ 0,72	0,00010
Conj. var. int	+ 0,73	0,00008

Fonte: Questionários respondidos.

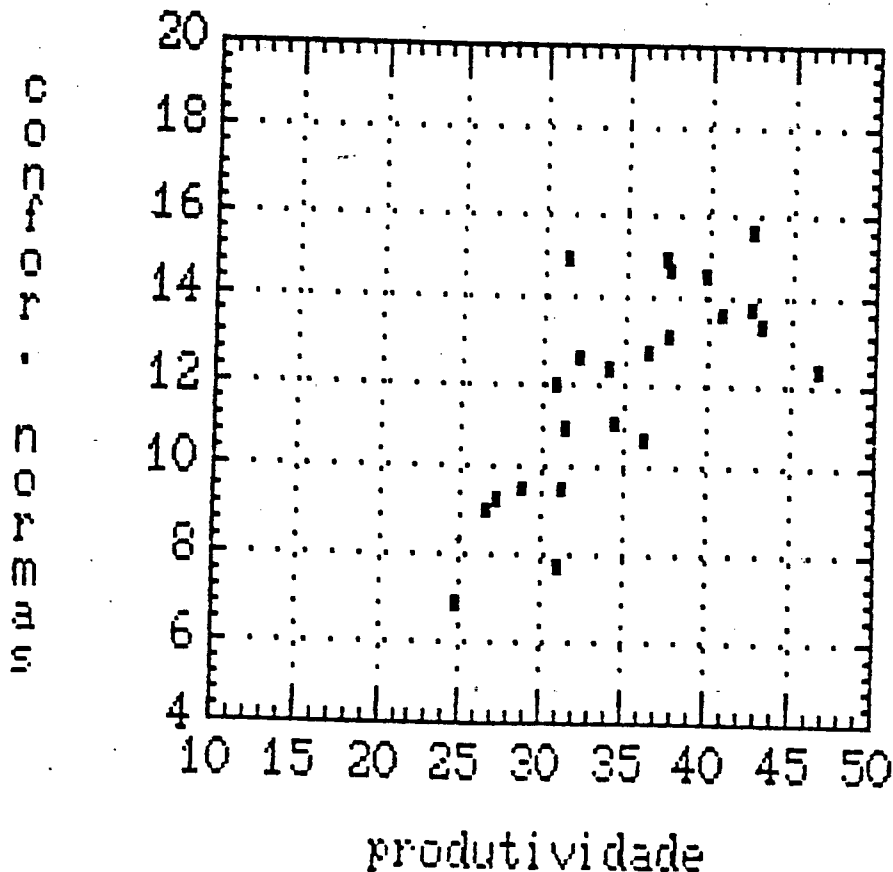
Cabe a explicação de que o escore zero neste teste indica total ausência de correlação e o escore 1 (tanto negativo como positivo), a perfeita correlação, apontando quantitativamente a força da relação. Quanto ao sentido, o sinal positivo indica que as variáveis são diretamente proporcionais, ou seja, que os escores altos em uma variável vêm acompanhados de escores altos também na outra, e, de forma recíproca, a mesma coisa ocorre quanto aos escores baixos. Se o sinal é negativo, é porque as variáveis são inversamente proporcionais, com escores altos de uma acompanhando escores baixos da outra, e vice-versa.

No caso da coesão com a produtividade, os dados parecem confirmar que a correlação é significativa ao nível de 0,0027 (ver tabela 08), o que quer dizer que a probabilidade de que a correlação entre coesão e produtividade, encontrada na amostra intencional, seja fruto do acaso é muito pequena (0,27 %). Têm-se assim, com este índice de 0,59, segundo Levin (1978, p. 212) e Stevenson (1981, p. 369), uma

correlação positiva moderada entre as duas variáveis nas unidades selecionadas da CASAN.

Quanto à relação entre a variável conformidade às normas e produtividade, analisando-se o gráfico 8, também verifica-se uma correlação linear positiva. Os pontos de confluência entre as duas parecem se agrupar de maneira compacta em torno de uma linha imaginária ascendente positiva. Observa-se que, quando ocorrem escores baixos de conformidade às normas, estes índices vêm acompanhados de escores baixos da variável produtividade (unidades 4, 7, 13, 14 e 22). E quando altos também há um acompanhamento da produtividade (ver tabela 07). Pelo coeficiente "r de Pearson" (ver tabela 08) a taxa encontrada foi 0,72 em uma escala de -1 a 1, para um índice de significância de 0,00010. Isto significa que os dados colhidos na amostra intencional

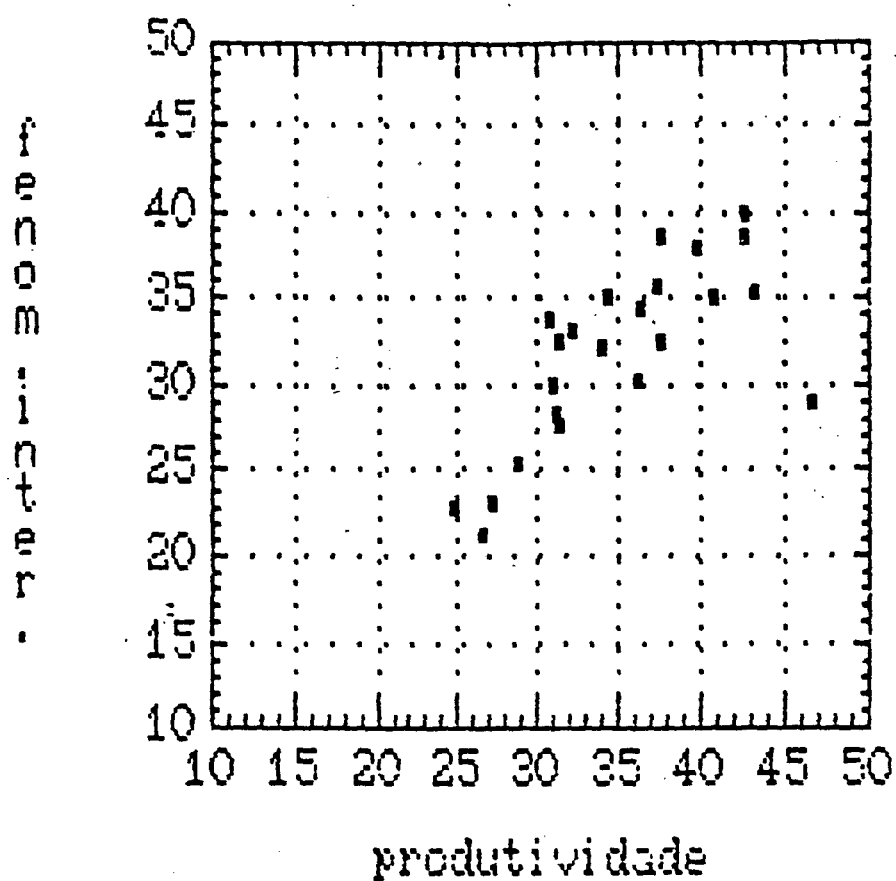
Gráfico 8: Diagrama de dispersão do relacionamento entre as variáveis conformidade às normas e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.



parecem indicar a presença de correlação entre as variáveis conformidade às normas e produtividade nas unidades organizacionais selecionadas da CASAN. Então, a probabilidade de que a correlação entre produtividade e conformidade às normas, verificada na amostra, seja fruto do acaso é muito pequena (0,01 %). Têm-se assim, com este índice de 0,72, segundo Levin (1978, p. 215), uma correlação razoavelmente forte entre as variáveis conformidade às normas e produtividade na amostra intencional da CASAN.

E, finalmente, analisando-se a relação entre a variável resultante da adição das duas variáveis relativas às interações informais (coesão e conformidade às normas) com a variável produtividade, verifica-se pelo gráfico de dispersão (ver gráfico 9) que parece existir uma correlação positiva linear entre elas. Os dados aparentam se agrupar em torno de uma reta imaginária ascendente positiva. Nota-se que, quando a ocorrência de variáveis interativas é fraca em algumas unidades (unidades 4, 7, 13, 14 e 17), há um acompanhamento na taxa de produtividade. E, quando esta variável representante das condutas informais apresenta-se alta, está acompanhada de índices altos de produtividade formal (unidades 1, 5, 6, 10, 15, 18 e 21) (ver tabela 07). Neste trabalho, tenta-se verificar a correlação entre as condutas informais interativas e formais produtivas nas unidades organizacionais selecionadas da CASAN. Pelo coeficiente "r de Pearson" (ver tabela 08) a taxa encontrada entre as duas foi de 0,73 em uma escala de -1 a 1, a um nível de significância ínfimo de 0,0008. Isto demonstra que a probabilidade de que a correlação, encontrada na amostra intencional de 23 unidades organizacionais, seja fruto do acaso é de apenas 0,08 %. Este índice de 0,73, calculado a partir dos dados retirados da amostra efetiva de unidades, parece revelar que, com 0,008 % de chances de erro, segundo Levin (1978, p. 215), há uma correlação positiva razoavelmente forte entre o conjunto das variáveis interativas informais e a produtividade formal das unidades organizacionais selecionadas da CASAN.

Gráfico 9: Diagrama de dispersão do relacionamento entre o conjunto das variáveis interativas e produtividade, segundo a amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN.



CAPÍTULO 05. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para melhor compreender as conclusões deste estudo, é necessário situar o fenômeno em investigação conforme a teoria aceita sobre ele. O conflito é fruto do contraste operacional concreto entre comportar-se formal ou informalmente em uma organização formal. Conforme Argyris (1957, p. 52) "todo conflito compreende necessidades opostas ativadas (tensão) ao mesmo tempo. [É] causado pela indecisão de fazer alguma coisa, ou pelo desejo de fazer ao mesmo tempo, duas coisas que não podem ser feitas simultaneamente". Por um lado, o modelo de disposição humana das organizações formais obedece a um padrão racional onde o que importa é o alcance dos objetivos organizacionais. O grupo de pessoas reunidas em uma unidade organizacional, precisa comportar-se formalmente para atingir os objetivos desta unidade no contexto organizacional. O grau em que atinge tais objetivos, na opinião de todos os membros, fornece, quantitativamente, a medida do comportamento formal do grupo (produtividade). Por outro lado, a organização formal, apesar de sua tendência racional, é essencialmente inventada pelo homem, razão porque é um sistema repleto de imperfeições. Desta forma, o plano delimitado para o grupo é limitado pelas condutas informais inerentes aos seres humanos. Visto que a análise concentra-se no comportamento da unidade como um todo (um grupo de pessoas), as condutas relativas às interações (coesão e conformidade às normas) parecem variáveis adequadas para mensurar o comportamento informal do grupo. Assim, quando as propriedades do racionalismo-formal e do informalismo humano, segundo Argyris (1957, p. 246), "são descritas, e analisado o seu provável impacto, concluímos que as necessidades dos indivíduos saudáveis (em nossa cultura) tendem a ser incongruentes com a expressão máxima das exigências da organização formal".

Como já foi mencionado no primeiro capítulo, o intuito principal desta dissertação consiste, portanto, na visualização do conflito, entre as condutas grupais, formal e informal, através da verificação de uma correlação entre as variáveis em estudo, observadas em uma

amostra intencional de unidades organizacionais da CASAN.

Para alcançar tal intento é necessário responder a pergunta central da pesquisa: qual é o tipo e grau de correlação que existe entre as variáveis informais interativas, coesão e conformidade às normas, e a variável produtividade formal nas unidades organizacionais da CASAN? Não é intenção deste estudo verificar qual delas é a variável independente e qual é a variável dependente. O conflito parece ser constatado quando a conduta formal influencia a informal ou, ao contrário, quando a informal influencia a formal. Ou seja, quando existe a simples correlação. Desta forma, são duas as hipóteses de pesquisa (ver capítulo 03. Metodologia de pesquisa): Hipótese 1: Não existe correlação entre as variáveis verificadas na amostra da organização. Hipótese 2: Existe correlação entre as variáveis na amostra da organização.

Se constatado através desta metodologia específica, que ocorre a correlação entre as condutas grupais formais e informais na amostra intencional da CASAN, haverá quatro tipos de resultados quanto ao modo como o conflito está situado (ver capítulo 03. Metodologia de pesquisa):

1. Variável formal alta e as informais baixas. A presença de condutas formais-grupais parece estar ligada à inibição do surgimento de condutas informais-grupais, ou vice-versa. A correlação é negativa.
2. Variável formal alta e as informais também. A presença de condutas formais-grupais parece estar ligada ao incentivo ao surgimento de condutas informais-grupais, ou vice-versa. A correlação é positiva.
3. Variável formal baixa e as informais altas. A ausência de condutas formais-grupais parece estar ligada ao incentivo ao surgimento de condutas informais-grupais, ou vice-versa. A correlação é negativa.
4. Variável formal baixa e as informais também. A ausência de condutas formais-grupais parece estar ligada à inibição do surgimento de condutas informais-grupais, ou vice-versa. A correlação é positiva.

O que foi verificado com base na inferência estatística dos dados colhidos na pesquisa de campo é que, na amostra de 23 unidades organizacionais da CASAN, as condutas informais, apreendidas pelos escores das variáveis coesão e conformidade às normas, parecem possuir uma correlação positiva razoavelmente forte com os comportamentos formais, apreendidos pela variável produtividade (0,73 em uma escala de 0 a 1). Segundo os dados estatísticos, as condutas informais parecem variar conforme os comportamentos formais apresentados pelos grupos nas unidades da CASAN. Todas as variáveis em estudo parecem possuir um grau alto de presença nas unidades (ver capítulo 04. Apresentação dos dados). Sendo assim, as evidências nesta pesquisa de campo indicam a existência do caso 2 na amostra da CASAN: à medida que a produtividade encontrada é alta, as variáveis relativas às interações informais tendem a ser altas. Isto significa que a presença de comportamento formal das unidades parece estar ligada ao incentivo para o surgimento nelas de condutas informais. Ou que a presença de condutas informais parece estar ligada ao incentivo para que os indivíduos, em grupo, adotem o comportamento formal exigido.

Entretanto, uma vez que a pesquisa consiste em um estudo de caso, as conclusões advindas da pesquisa de campo só podem ser utilizadas na explicação do comportamento das variáveis específicas colhidas na amostra da empresa em questão. Deste modo, os resultados aqui apresentados não são passíveis de generalização para outras organizações, pois utilizaram-se unidades de análise e procedimentos de pesquisa singulares.

Sendo o objetivo principal deste trabalho, a tentativa de observação do conflito, pode-se concluir que, guardadas as limitações da pesquisa (ver capítulo 03. Metodologia de pesquisa), parece ser possível visualizar o conflito por este meio escolhido. Entretanto, se o resultado evidenciasse uma ausência de correlação entre as variáveis mensuradas, tal resultado não poderia ser compreendido como a ausência de conflito na organização. Como já foi explicado, sendo fruto de ten-

dências opostas sempre presentes a um certo nível nas organizações, o conflito é perene. Em caso de não-correlação, é possível sugerir que as variáveis escolhidas não foram suficientes para mensurar o fenômeno, ou então, que a metodologia não foi adequada para observá-lo.

Mesmo com todo cuidado metodológico, este resultado verificado (correlação positiva entre as variáveis) não possibilita segurança completa para afirmar que o conflito, nessa organização, ocorre exatamente desta forma. Na realidade, a existência de outras variáveis afetando as pesquisadas pode ter ocorrido sem haver meios para detectá-las. No entanto, estas são as condições reais em que ocorrem. E, em condições naturais, a correlação encontrada entre as variáveis estudadas foi expressiva (0,73). Este número parece sugerir que, na amostra intencional da CASAN, as interações informais podem vir a estimular a unidade a desempenhar bem a sua função em grupo, assim como este bom desempenho, na opinião deles, pode estimular a ocorrência de interações informais. Esta observação a partir da realidade dessa organização em particular, sob estes parâmetros, está de acordo com o que relata Barnard (1979, p. 134) sobre o assunto: "As organizações formais provêm da organização informal e são necessárias para ela; mas quando as organizações formais entram em ação, elas criam e exigem organizações informais". Conforme Barnard (1979, p. 131), assim como as organizações formais sempre possuirão sistemas informais, a informalidade parece possuir a necessidade de algum propósito definido ou alvo de ação, o que na opinião do autor, caracteriza o sistema formal.

Parece ter ocorrido na amostra intencional da CASAN uma situação onde, ao emergir naturalmente, as interações informais entre as pessoas estão associadas ao esforço das unidades organizacionais para executarem os seus afazeres em direção aos seus objetivos específicos no contexto organizacional, ou vice-versa. Este aspecto positivo do conflito para a organização está de acordo com o que autores como Stoner (1982, p. 277), Barnard (1979, p. 130), March, Simon (1979, p. 40), Peters, Waterman (1980, p. 298), Krause (1981, p. 48), Blau,

Scott (1979, p. 112) e outros, relatam sobre esta relação. Os dados parecem contribuir para a conclusão de que, ao surgir, o comportamento informal interativo natural aos seres humanos, pode estimular como ser estimulado pela conduta formal produtiva.

A funcionalidade racional, que prima pelo alcance de objetivos, por existir em forma de plano ideal, pode proporcionar lacunas na conduta do indivíduo, as quais são preenchidas através de sua personalidade integral, principalmente pela interação com outros membros no grupo. Ao contrário do que possa parecer, os dados colhidos neste estudo específico parecem indicar que, nesta amostra, mais do que realizar algo que não está nos planos da organização (CASAN), e desta forma prejudicá-la, o indivíduo, ao agir informalmente nas interações em grupo, pode vir a auxiliá-la sendo formal. Para Cavalcante (1966, p. 66),

"é válida a conclusão de que apesar da aparente incongruência do comportamento dos empregados determinado pela organização informal, ele é necessário, para que a organização tenha sucesso. Este último trecho se refere a uma conclusão do Professor Argyris. Aceitando tal afirmativa como verdadeira, poderemos então completá-la dizendo: o comportamento [informal] dos empregados é necessário ao sucesso da organização, se esta souber aproveitar as lições que este comportamento oferece".

O grande incentivo para trabalhar em prol da organização, como explicam os autores citados anteriormente, pode se situar na esfera informal de conduta, pelo menos a nível grupal. Desta forma, os resultados na amostra intencional da CASAN parecem estar de acordo com o pensamento de Argyris (1957, p. 247), segundo o qual, "a organização informal ajuda a reduzir as causas básicas do conflito, frustração e malogro", o que pode contribuir para que a organização alcance seu intento. Para Argyris (1957, p. 294) "o comportamento aparentemente incon-

gruente da parte dos empregados coagidos pela organização informal é necessário, para que os indivíduos saudáveis mantenham um nível mínimo de saúde e para que a organização formal obtenha a expressão máxima de suas exigências".

Os resultados deste trabalho não possuem a força necessária para afirmar que todo informalismo é benéfico à organização formal. E nem é esta a intenção da pesquisa. Contudo, os dados parecem realçar a hipótese de que, a partir de um certo ponto, uma melhor compreensão sobre a estrutura informal que se apresenta em cada organização, pode contribuir ainda mais para o seu aperfeiçoamento do que a natural busca pelo formalismo racional. Horton, Hunt (1980, p. 197) explicam melhor esta idéia:

"É possível que o problema crucial da organização formal seja lograr obediência às políticas básicas sem asfixiar a liberdade individual. Se a organização se tornar uma vasta máquina burocrática com poucas pessoas na cúpula dando ordens, enquanto os demais são meros robôs seguindo rotinas padronizadas, os resultados são fatais para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento individual. O mundo não é tão simples a ponto de um manual de regras poder prever cada situação, e qualquer organização em que a iniciativa seja sufocada em breve estará fora de contato com o mundo real, prejudicando inclusive a consecução de sua função. Da mesma forma, as pessoas são mais do que atendentes ou máquinas, e uma organização padecerá se seu pessoal for privado [de manifestar a sua informalidade]. A organização formal busca um alto grau de obediência, pelo menos quanto ao espírito de suas metas declaradas; mas se esta conformidade for obtida às custas de iniciativa sufocada e do pensamento embotado, o custo para a organização será grande".

Como recomendações, a partir da experiência desta pesquisa, pode-se apenas sugerir que, na investigação científica de qualquer área e principalmente sobre o conflito, é prudente:

1. Estabelecer com bastante rigor qual o enfoque que será dado sobre o fenômeno considerado, uma vez que tal perspectiva afetará a escolha das variáveis, metodologia, etc.
2. Escolher variáveis que possam ser mensuradas de modo a estarem, se possível, ao máximo livres da influência de variáveis paralelas.
3. Possuir cautela com inter-posição das variáveis, pois em Ciências Sociais elas comumente não se apresentam de modo delimitado umas das outras.
4. Abordar o fenômeno em estudo de modo dinâmico, pois as organizações formais o contêm de forma contínua e não como elemento fixo e rígido.
5. Utilizar instrumentos que enfoquem a realidade em uma perspectiva temporal.

APÍTULO 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIAR, M. A. F. Psicologia aplicada à administração. São Paulo : Atlas, 1981.
2. ALVES, D. J. O Teste sociométrico: sociogramas. Porto Alegre : Globo, 1974.
3. ARGYRIS, C. Personalidade e organização : o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1957.
4. BARNARD, C. I. As Funções do executivo. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1979.
5. BENTON, L. R. Supervisão e gerência. Rio de Janeiro : Zahar, 1977.
6. BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo : Atlas, 1976.
7. BERTERO, C. O. Influências sociológicas em teoria organizacional. Revista de Administração Pública, v. 15, n. 6, p. 27-37, nov. /dez. 1975.
8. BLALOCK, H. M. Introdução à pesquisa social. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
9. BLAU, P. M., SCOTT, W. R. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo : Atlas, 1979.
0. BOUDON, R. Métodos quantitativos em sociologia. Petrópolis: Vozes, 1971.
1. BUFFA, E. S. Administração da produção. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1979.
2. BUSSAB, W. O., MORETTIN, P. A. Estatística básica. 4. ed. São Paulo: Atual, 1987.

3. BUSTOS, D. M. O Teste sociométrico: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo : Brasiliense, 1979.
4. CAMPBELL, P. T., STANLEY, J. C. Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa. São Paulo: E.P.V., 1979.
5. CAMPOS, E. A Organização subjetiva: percepções e atitudes. In : ----- (Org.). Estudos organizacionais. Rio de Janeiro : CE-BRAE, 1980. p. 123-147.
6. CANTANHEDE, C. Administração e gerência: do artesanato à automação. Rio de Janeiro : FGV, 1980.
7. CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria. São Paulo : Pedagógica e Universitária, 1975. 2 v. V. 1 e 2.
8. CAVALCANTE, C. M. P. O Comportamento do indivíduo na organização. São Paulo : DASP, 1966.
9. CHAMPION, D. J. A Sociologia das organizações. São Paulo : Sarai-va, 1985.
0. CORADI, C. D. O Comportamento humano em administração de empresas. São Paulo : Pioneira, 1985.
1. COSTA, A. L. M. C. A Questão da produtividade. In : FLEURY, A., VARGAS, N. (Org.). Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo : Atlas, 1983. p. 38-53.
2. DEMO, P. Introdução à metodologia da ciência. São Paulo: Atlas, 1983.
3. DRAKE, R., SMITH, P. Ciência do comportamento na indústria. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.

4. ETZIONI, A. Organizações modernas. São Paulo : Livraria Pioneira, 1974.
5. FARIA, A. N. Organização de empresas: informática, produtividade e glossário. 5. ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1980. 3 v. V. 3.
6. FARIA, N. M. Organização do trabalho. São Paulo : Atlas, 1984.
7. FLIPPO, E. B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo : Atlas, 1978. 2 v. V. 2.
8. FOGUEL, S., SOUZA, C. C. Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1985.
9. FONTES, L. B. A Produtividade gerencial. Revista Brasileira de Produtividade, n. 537/538, p. 13-16, nov./dez. 1976.
0. FONTES, L. B., GOTTSCHALK, E. G., BORBA, G. G. Produtividade. Salvador : Fundação Emílio Odebrecht, 1983.
1. FOURASTIÉ, J. A Produtividade. São Paulo : Difusão Européia do Livro, 1961.
2. GAHAGAN, J. Comportamento interpessoal e de grupo. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
3. GLEN, F. Psicologia social das organizações. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
4. GOUVEIA, N. Posição do homem no grupo. In : JAMESON, S. H. (Org.). Relações humanas. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1962. p. 33-39.

35. GUTIERREZ, G. L. Avaliação e incremento de produtividade em órgãos burocráticos : alguns aspectos técnicos, administrativos e sociológicos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 3, p. 53-59, jul./set. 1986.
36. HAIRE, M. *Psicologia aplicada à administração*. 2. ed. São Paulo : Livraria Pioneira, 1974.
37. HALL, R. H. *Organização: estrutura e processos*. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
38. HESKETH, J. L. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1981.
39. HESKETH, J. L. Trabalho em grupo. *Revista de Produtividade*, n. 571/572, p. 13-17, set./out. 1979.
40. HORTON, P, HUNT, C. L. *Sociologia*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.
41. HUSE, E. F., BOWDITCH, L. *El Comportamiento humano en la organización*. España : Ediciones Deusto, 1975.
42. JUDSON, A. S. A verdade sobre o problema da produtividade. *Revista Exame*, n. 287, p. 59-64, 19 de out. 1983.
43. KAST, F. E., ROSENWZEIG, J. E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1980. 2 v. V. 1
44. KATZ, D., KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1987.
45. KERLINGER, F. N. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: E.P.V., 1979.
46. KOLASA, B. J. *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978.

47. KRAUSE, W. M. Chefia: conceitos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1981.
48. KREUTZ, R. P. Fatores que afetam o desempenho organizacional na empresa rural. *Executivo*, v. 8, n. 29, p. 9-12, jan./abr. 1982.
49. LAPASSADE, G. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1983.
50. LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. As Empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis : Vozes, 1973.
51. LEVIN, J. Estatística aplicada às ciências humanas. 2. ed. São Paulo : Harbra, 1978.
52. LEWIN, K. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo : Cultrix, 1978.
53. LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo : Pioneira, 1979.
54. ----- . Organização humana. São Paulo : Atlas, 1977.
55. LING, T.M., SILVA, A. P. Higiene mental e relações humanas na indústria. São Paulo : Edigraf, 1970.
56. LITTERER, J. H. Análise das organizações. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1977.
57. LOBO, R. H. Psicologia aplicada à administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
58. LOBOS, J. Comportamento organizacional. São Paulo : Atlas, 1978. 2 v. V. 1 e 2.
59. MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

60. MACHADO, A. C. M. Produtividade. São Paulo : Atlas, 1964.
61. MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. 6. ed. São Paulo :
Duas Cidades, 1985.
62. MANN, P. H. Métodos de investigação sociológica. Rio de Janeiro:
Zahar, 1979.
63. MARCH, J., SIMON, H. Teoria das organizações. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
64. MARCOVITCH, J. Contribuição ao estudo da eficácia organizacional. São Paulo, 1972. 113 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, 1973.
65. MATTOS, A. M. Organização: uma visão global - introdução, ciência e arte. 3. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1980.
66. MERTON, R. K. Sociologia: teoria e estrutura. São Paulo : Mestre Jou, 1968.
67. MILLS, T. M. Sociologia dos pequenos grupos. São Paulo : Pioneira, 1970.
68. MOREIRA, D. A. Produtividade na indústria paulista. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 2, p. 3-10, abr./jun. 1988.
69. MORENO, J. L. Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1978.
70. MOTTA, F. C. P. Algumas considerações sobre o desenvolvimento organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 12, n. 2, p. 35-45, abr./jun. 1972.
71. MOTTA, F. C. P., PEREIRA, L. C. B. Introdução à organização burocrática. São Paulo : Brasiliense, 1980.

12. MOTTA, P. R. Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional?. *Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública*, n. 44, p. 1-46, jun. 1989.
13. NADLER, D. A., HACKMAN, J. R., LAWER III, E. E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro : Campus, 1983.
14. NEWMAN, W. H., WARREN, E. K. *Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo*. São Paulo : Atlas, 1980.
15. O'SHAUGHNESSY, J. *Organização de empresas*. São Paulo : Atlas, 1973.
16. PENTEADO, J. W. *Técnicas de chefia e liderança*. São Paulo : Pioneira, 1978.
17. PERROW, C. B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo : Atlas, 1981.
18. PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo : Harper e Row do Brasil, 1983.
19. RAISER, E. V. O. Participação direta do empregado no processo decisório e nível de produtividade nas organizações. *Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública*, n. 38, p. 1-41, jul. 1988.
20. RAMALHO, N. C. *O Fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais*. Brasília : Universidade de Brasília, 1977.
21. RAMOS, E. Liderança e relações humanas no contexto de um estudo sociométrico. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*, v. 23, n. 2, p. 73-95, abr./jun. 1971.

2. RAMOS, G. Administração e contexto Brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro : F. G. V., 1983.
3. RICE, A. K. Formação de líderes: relações intergrupais e interpessoais. São Paulo : Ibrasa, 1970.
4. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
5. RIGGS, J. L. Administração da produção: planejamento, análise e controle - uma abordagem sistêmica. São Paulo : Atlas, 1976.
6. RITINS, J. I. Identificação de necessidade de desenvolvimento de recursos humanos e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro : SENAI/DN/DPEA, 1985.
7. ROBBINS, S. P. O Processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo : Atlas, 1981.
8. ROETHLISBERGER, F. J. A Estrada do retorno à razão. In : WALDO, D. (Org.). Problemas e aspectos da administração pública. São Paulo : Pioneira, 1966. p. 466-481.
9. RONCHI, C. Organização, métodos e mecanização. São Paulo : Atlas, 1970.
0. SAYLES, L. R., STRAUSS, G. Comportamento humano nas organizações. São Paulo : Atlas, 1977.
1. SCANLAN, B. K. Princípios de administração e comportamento organizacional. São Paulo : Atlas, 1979.
2. SELTZER, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2. ed. São Paulo : E.P.V., 1987. 3 v. V. 1, 2 e 3.

3. SELZNICK, P. Fundamentos da teoria de organização. In : ETZIONI, A. (Org.). Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1976, p. 30-43.
4. SCHEIN, E. H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
5. SHEPHERD, C. R. Pequenos grupos: perspectivas sociológicas. São Paulo : Atlas, 1969.
6. SIMON, H. Comportamento administrativo. 3. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
7. -----, O critério de eficiência. In : WALDO, D. (Org.). Problemas e aspectos da administração pública. São Paulo : Livraria Pioneira, 1966. p. 518-531.
8. SOUZA, E. L. P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo : Edgard Blucher, 1978.
9. STARR, M. K. Administração da produção: sistemas e sínteses. São Paulo : Edgard Blucher, 1971.
00. STEELE, H. E. Produtividade. In : SILVA, B. Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro : FGV, 1986. p. 991.
01. STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harbra, 1981.
02. STONER, J.A.F. Administração. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
03. STRAUSS, G. Comportamento organizacional e relações pessoais. In: LOBOS, J. (Org.). Comportamento organizacional: leituras selecionadas. São Paulo : Atlas, 1978. 2. v. V. 1.

04. TANNENBAUM, A. S. Psicologia social das organizações do trabalho. São Paulo : Atlas, 1976.
05. TREWATHA, R. L., NEWPORT, M. G. Ação administrativa: funções e comportamento. São Paulo : Saraiva, 1982.
06. WAHRLICH, B. M. Uma análise das teorias de organização. 5. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1986.
07. WEICK, K. A Psicologia social da organização. São Paulo : Edgard Blucher, 1973.

7. ANEXOS

Em anexo a esta dissertação estão:

- A carta explicativa sobre o trabalho enviada aos chefes de cada uma das unidades organizacionais intencionalmente selecionadas na CASAN;
- O modelo do questionário utilizado: Nesta pesquisa foram utilizados 23 tipos de questionários todos com 5 itens cada. Cada tipo variava apenas no item 1. Os demais itens eram iguais para todas as outras unidades. O item 1 variava porque cada unidade organizacional possui o seu próprio objetivo específico no contexto da organização. Por razões de espaço, em anexo consta apenas um tipo de questionário enviado à Divisão de Recursos Externos (DIREX)
- As tabelas de respostas ao questionário: Cada uma das 23 unidades possui um conjunto de escores relativos as respostas de seus funcionários discriminadas em tabelas.

Estes três anexos estão a seguir.

7.1. CARTA EXPLICATIVA AOS CHEFES DE CADA UNIDADE ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Senhor(a):

O intuito desta é informar-lhe sobre a escolha da CASAN, para realização de uma pesquisa com fins puramente acadêmicos, que já está sendo executada por mim. Sou aluno de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou há algum tempo na Empresa colhendo dados com a devida autorização dos órgãos competentes. Trata-se de um trabalho sério, para o qual necessito do auxílio de todos os servidores de sua divisão, no sentido de responder a um questionário simples, individual e anônimo, relativo aos afazeres cotidianos de todos. As respostas a este questionário terão exclusivamente a finalidade de confirmar a fundamentação teórica de minha dissertação e mestrado. Em face da importância deste trabalho, a sua ajuda será o sentido de comunicar a futura presença do pesquisador, autorizar a todas as pessoas de sua Divisão que respondam, naquele momento, a este questionário e ressaltar a importância de que todas as pessoas o respondam, sem exceção. É essencial salientar que todas as respostas serão manuseadas única e exclusivamente pelo autor, pois o sigilo é uma questão ética imprescindível na pesquisa. Deste modo, a não ser o autor, ninguém mais terá acesso de forma alguma às informações específicas contidas nas respostas, pois os resultados só interessam para a confirmação da minha dissertação de Mestrado.

Assim, solicito que nos próximos dias, a sua Divisão receba a visita do pesquisador, que tomará apenas uma pequena parcela de tempo para explicação do modo como se responderá ao questionário e na devida execução do mesmo. Ressalto que as respostas ao questionário não comprometerão ninguém e que o resultado será puramente grupal e do interesse do autor.

Certo de sua colaboração, manifesto antecipadamente os meus agradecimentos.

Ramsés Antunes da Luz
Mestrando em Administração da UFSC

7.2.MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário é a confirmação da dissertação do aluno Iamés Antunes da Luz, para a obtenção do grau de Mestre na UFSC. As respostas a este questionário são individuais e anônimas, portanto, não é necessário identificar-se.

Preencha-o sozinho e em silêncio. Não consulte e nem mostre para ninguém. Seja sincero, pois as respostas serão manuseadas única e exclusivamente pelo mestrando. As demais pessoas desta Empresa não terão acesso de forma alguma às suas respostas, pois este questionário serve exclusivamente para fins acadêmicos do mestrando. É importante que você responda a todas as questões sem exceção.

Os 2 primeiros itens possuem questões para serem respondidas em uma escala que varia de 1 a 5, do ponto de concordância total ao de discordância total, conforme interpretação abaixo:

1. Concordo plenamente com a afirmação.
2. Concordo.
3. Estou indeciso, não concordo nem discordo da afirmação.
4. Discordo.
5. Discordo plenamente da afirmação.

Para cada uma das questões descritas, assinale com um "X" o número que, na sua opinião, reflete a totalidade da afirmação correspondente, conforme o exemplo:

```

-----
! ITEM ! Operacionalmente, nesta Divisão, ocorre com êxi- !1!2!3!4!5!
!      ! to o serviço de...                               ! ! ! ! !
!-----!-!-!-!-!-!
! ... consertar os problemas do mundo.                    ! ! ! ! !X!
-----

```

Como o serviço de consertar os problemas do mundo não ocorre com êxito nesta Divisão, e nem em outra qualquer, a opinião do mestrando é a de discordar plenamente da afirmação ("X" no número 5). Este procedimento deve ser seguido para todas as afirmações. Assinale conforme for a sua própria compreensão da questão. Não faça perguntas a ninguém. Todas as questões podem ser respondidas por você, pois são relativas às pessoas e aos afazeres de sua Divisão.

QUESTÕES:

ITEM ! Operacionalmente, nesta Divisão, ocorre com êxi- !1!2!3!4!5!
01 ! to o serviço de... ! ! ! ! !

... controlar os saldos a pagar dos contratos de emprei- ! ! ! ! !
teiras, fornecedores e taxas de administração dos con- ! ! ! ! !
tratos financiados. ! ! ! ! !

... receber a documentação comprobatória das obrigações ! ! ! ! !
a favor das empreiteiras e fornecedores. ! ! ! ! !

... estabelecer a correspondente taxa de administração em ! ! ! ! !
favor da Empresa e processar até o pagamento pelo agente ! ! ! ! !
financeiro. ! ! ! ! !

... solicitar desembolsos dos contratos de financiamentos ! ! ! ! !
e tramitá-los até sua realização. ! ! ! ! !

... proceder o controle dos juros de carência e retorno ! ! ! ! !
do FAE/CEF. ! ! ! ! !

... controlar os pagamentos das quotas de amortização e ! ! ! ! !
juros dos contratos de financiamentos. ! ! ! ! !

... elaborar levantamento mensal dos compromissos finan- ! ! ! ! !
ceiros. ! ! ! ! !

... efetuar controle dos investimentos, custos adminis- ! ! ! ! !
trativos e financeiros, em obras com recursos do FAE/CEF. ! ! ! ! !

... registrar as despesas financeiras no período de ca- ! ! ! ! !
rência no custo total da obra. ! ! ! ! !

ITEM ! Você, em relação aos seus colegas de Divisão... !1!2!3!4!5!
02 ! ! ! ! !

... fica muito preocupado, quando eles passam a saber de ! ! ! ! !
um deslize de amizade de sua parte em relação a eles. ! ! ! ! !

... aceita de prontidão as formas que todos estabelecem ! ! ! ! !
para se demonstrar amizade e companheirismo. ! ! ! ! !

... se considera plenamente como uma das pessoas que "fe- ! ! ! ! !
cha" com o grupo, quanto a valores e princípios pessoais. ! ! ! ! !

... concorda totalmente com eles quanto aos modos de se ! ! ! ! !
comportar no relacionamento uns com os outros. ! ! ! ! !

Tabela 10: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 5 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 02 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	E ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - !	02	15	10
B	- ! - ! - ! - ! - !	D ! - ! - ! - !	01	08	15
C	- ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - !	02	12	09
D	- ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - !	01	15	09
E	A ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - !	02	08	17
(E-A) Total de esco- lhas mútuas (em) rea- lizadas = 1		(B-D) Total de rej. mútuas! (rm) = 1	Som Q = 8	Som Q = 58	Som Q = 60
			05 participaram.	05 responderam.	nq = 9

Fonte: Questionário respondido pela unidade 02 da CASAN.

Tabela 11: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 8 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 03 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	B ! D ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	14	27
B	A ! E ! G ! C ! D ! F ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	04	11	10
C	B ! E ! G ! D ! A ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	14	24
D	A ! B ! E ! G ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	04	16	12
E	G ! C ! B ! A ! D ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	04	19	48
F	G ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	01	13	24
G	B ! E ! C ! A ! D ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	05	08	15
H	B ! G ! D ! F ! A ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	04	08	45
(A-B) (A-D) (A-H) (B-E) (B-G)		Total de rejeições	Som Q = 28	Som Q = 103	Som Q = 205
(B-C) (B-D) (B-H) (C-E) (C-G)		mútuas (rm) = 0			
(D-E) (D-G) (D-H) (E-G) (G-H)					
Total de escolhas mútuas = 15			08 participaram.	08 responderam.	nq = 10

Fonte: Questionário respondido pela unidade 03 da CASAN.

Tabela 12: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 14 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 04 da CASAN.

Indivíduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.	
A	- - - - - F - - - - -	- - - - -	01	20	33	
B	N O I - - - - -	- - - - -	04	19	30	
C	- - - - - E - - - - -	- - - - -	01	20	30	
D	Não respondeu.					
E	A J O N - - - - - C F G - - - - -	- - - - -	01	12	07	
F	- - - - - A E G - - - - -	- - - - -	03	20	26	
G	- - - - - F E - - - - -	- - - - -	01	16	08	
H	Não respondeu.					
I	A F - - - - -	- - - - -	03	10	07	
J	A - - - - -	- - - - -	01	20	27	
L	B - - - - -	- - - - -	01	16	18	
M	D H - - - - -	- - - - -	01	04	35	
N	- - - - -	- - - - -	03	09	14	
O	J - - - - -	- - - - -	02	08	27	
Total de escolhas mútuas = 0			(A-F) (C-E) (E-F) (E-G) (F-G) Total de rejeições mútuas (rm) = 5	Som 0 = 22	Som 0 = 174	Som 0 = 262
			14 participaram.	12 responderam.	nq = 7	

onte: Questionário respondido pela unidade 04 da CASAN.

Tabela 13: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 12 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 05 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtiv.
A	N F B E L H C G D I - - J - - -	- - - -	04	15	16
B	I J D F G H L - - - - - M A C	- - - -	03	12	23
C	Não respondeu.				
D	B A G - - - - - - - - - -	- - - -	03	11	17
E	D A J L M H I F B C G - - - -	- - - -	05	09	12
F	J E B M I - - - - - - - - - -	- - - -	03	12	15
G	A C H D L I M - - - - - J F B	- - - -	03	16	22
H	F E I M - - - - - - - - - -	- - - -	04	06	12
I	D A E J L M H F B C G - - - -	- - - -	05	04	07
J	D E C B H - - - - - - - - - -	- - - -	04	04	10
L	A F E G I - - - - - - - - - -	- - - -	05	05	07
M	Não respondeu.				
(A-E) (A-L) (A-G) (A-D) (A-I) (B-I) (B-J) (B-D)		Total de	Som 0 = 39	Som 0 = 94	Som 0 = 141
(B-F) (D-G) (E-J) (E-L) (E-H) (E-I) (E-F) (F-I)		rejeições			
(G-L) (G-I) (H-I) (I-L)		Total de esc. mútuas = 20	mútuas = 0	12 participaram.	10 responderam. nq = 7

onte: Questionário respondido pela unidade 05 da CASAN.

Tabela 14: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 15 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 06 da CASAN.

[illegible]

Fonte: Questionário respondido pela unidade 06 da CASAN.

Tabela 15: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 6 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 07 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	D	F	02	14	28
B		D	01	16	27
C	E		05	09	12
D	F	B	04	09	13
E	A	F	01	20	23
F		A	01	20	35
Total de escolhas mú- tuas (em) = 0			(A-F) (A-B) (B-D) (B-F) (E-F) Total de rej. mútuas= 5	Som 0 = 14 6 participaram.	Som 0 = 88 6 responderam. nq = 7

Fonte: Questionário respondido pela unidade 07 da CASAN.

Tabela 16: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 7 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 08 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	G		03	11	22
B	G	F	03	14	24
C	A		03	08	24
D	G		04	14	24
E	D		04	09	20
F	G	C	03	14	24
G	B	C	03	10	18
(A-G) (A-D) (A-B) (A-C) (B-G) Total de escolhas mútuas = 5			Total de rejeições mútuas (rm) = 0	Som 0 = 23 7 participaram.	Som 0 = 80 7 responderam. nq = 8

Fonte: Questionário respondido pela unidade 08 da CASAN.

Tabela 17: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 10 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 09 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	- - - - -	- - - - -	03	14	18
B	F ! J ! I ! A ! C ! - - - - -	- - - - -	03	05	17
C	I ! - - - - -	- - - - - F ! - - - - -	03	16	14
D	- - - - -	- - - - -	02	10	10
E	Não respondeu.				
F	C ! J ! I ! B ! H ! - - - - -	- - - - -	04	12	08
G	Não respondeu.				
H	Não respondeu.				
I	B ! C ! - - - - -	- - - - -	02	17	10
J	B ! - - - - -	- - - - -	02	19	23
(B-F) (B-J) (B-I) (C-I)		Total de	Som 0 = 19	Som 0 = 93	Som 0 = 100
Total de escolhas mútuas (em) = 4		rej. mú- tuas = 0	10 participaram. 7 responderam. nq = 6		

Fonte: Questionário respondido pela unidade 09 da CASAN.

Tabela 18: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 6 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 10 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	- - - - -	- - - - -	03	10	16
B	A ! C ! D ! E ! F !	- - - - -	04	09	15
C	Não respondeu.				
D	A ! B ! C ! E ! F !	- - - - -	05	07	14
E	C ! D ! - - - - A ! B !	- - - - -	03	12	17
F	C ! E ! - - - - A ! B !	- - - - -	04	07	17
(B-D) (D-E)		Total de rejei-	Som Q = 19	Som Q = 45	Som Q = 79
Total de escolhas mú-		ções mútuas = 0			
tuas (em) = 2			6 participaram.	5 responderam.	nq = 7

Fonte: Questionário respondido pela unidade 10 da CASAN.

Tabela 19: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 8 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 11 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	C ! F ! - - - - -	- - - - -	03	06	46
B	- - - - -	- - - - -	03	06	38
C	H ! B ! A ! D ! E ! G ! F !	- - - - -	03	16	74
D	- - - - -	- - - - -	03	10	28
E	F ! - - - - - A !	- - - - -	03	07	71
F	G ! D ! B ! C ! A ! H ! E !	- - - - -	03	13	29
G	- - - - -	- - - - -	03	18	42
H	Não respondeu.				
(A-C) (A-F) (C-F) (E-F)		Total de rejeições	Som Q = 21	Som Q = 81	Som Q = 328
Total de escolhas mútuas = 4		mútuas (rm) = 0			
			8 participaram.	7 responderam.	nq = 18

Fonte: Questionário respondido pela unidade 11 da CASAN.

Tabela 24: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 5 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 16 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	- - - - -	- - - - -	05	06	09
B	A ! C ! D	- - - - -	05	06	15
C	- - - - -	- - - - -	01	18	10
D	A ! E ! C ! B	- - - - -	05	04	12
E	- - - - -	- - - - -	01	20	21
(B-D)	Total de re-		Som 0 = 17	Som 0 = 54	Som 0 = 67
Total de escolhas mú-		jeições mú-			
tuas (em) = 1		tuas (rm) = 0	5 participaram.	5 responderam.	nq = 6

Fonte: Questionário respondido pela unidade 16 da CASAN.

Tabela 25: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 6 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 17 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	E ! C ! D ! F	- ! B ! - ! - ! - ! -	04	12	10
B	E ! F ! A	- ! - ! C ! - ! - ! - ! -	04	12	11
C	- - - - -	B ! - ! - ! - ! - ! -	01	12	18
D	- - - - -	- - - - -	02	14	18
E	- - - - -	- - - - -	02	14	28
F	- - - - -	- - - - -	01	14	18
Total de escolhas mú-		(B-C)	Som 0 = 14	Som 0 = 78	Som 0 = 103
tuas (em) = 0		Total de rejei-			
		ções mútuas = 1	6 participaram.	6 responderam.	nq = 6

Fonte: Questionário respondido pela unidade 17 da CASAN.

Tabela 26: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 7 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 18 da CASAN.

Indi- víduo.!	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.!	Soma das quatro questões de cn.!	Soma das questões sobre produtividade.
A	D ! C ! B ! F ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	10	09
B	C ! D ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	05	05	08
C	A ! B ! D ! E ! F ! G ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	05	06	07
D	E ! A ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	05	11	04
E	A ! B ! D ! C ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	10	07
F	! Não respondeu.				
G	! Não respondeu.				
(A-D) (A-C) (B-C) (C-E) (D-E) ! Total de rejeições			Som 0 = 21	Som 0 = 42	Som 0 = 35
Total de escolhas mútuas = 5 ! mútuas (rm) = 0					
			7 participaram.		5 responderam. nq = 4

Fonte: Questionário respondido pela unidade 18 da CASAN.

Tabela 27: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 8 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 19 da CASAN.

Indi- víduo.!	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.!	Soma das quatro questões de cn.!	Soma das questões sobre produtividade.
A	G ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	05	13	28
B	F ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	A ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	14	20
C	E ! G ! H ! A ! D ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	B ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	10	24
D	! Não respondeu.				
E	! Não respondeu.				
F	E ! G ! B ! D ! C ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	A ! H ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	14	36
G	C ! H ! E ! F ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	B ! D ! A ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	03	09	26
H	D ! A ! E ! B ! F ! G ! C ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	- ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - ! - !	04	12	24
(A-H) (B-F) (C-G) (C-H) (F-G) ! (A-B) Total de rejei-			Som 0 = 21	Som 0 = 72	Som 0 = 158
G-H) Total de escolhas mú- ! ções mútuas = 1					
uas (em) = 6 !			8 participaram.		6 responderam. nq = 9

nte: Questionário respondido pela unidade 19 da CASAN.

Tabela 28: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 5 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 20 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	- - - - -	- - - - -	03	12	18
B	C E - - - D A - - -	- - - - -	04	09	24
C	B E A D - - - - -	- - - - -	03	13	18
D	- - - - -	- - - - -	03	12	23
E	C A D B - - - - -	- - - - -	05	10	23
(B-C) (B-E) (C-E)		Total de re-	Som Q = 18	Som Q = 56	Som Q = 106
Total de escolhas mú- tuas (em) = 3		jeições mú- tuas (rm) = 0	5 participaram.	5 responderam.	nq = 9

Fonte: Questionário respondido pela unidade 20 da CASAN.

Tabela 29: tabela de respostas ao questionário efetuado por cada um dos 6 integrantes que participaram da pesquisa na unidade 21 da CASAN.

Indi- víduo.	Escolhas.	Rejeições.	Valor de cada questão de vj.	Soma das quatro questões de cn.	Soma das questões sobre produtividade.
A	D E F C - - - B - - - - -	- - - - -	02	08	15
B	A D E - - - F - - - - -	- - - - -	04	06	23
C	F E A D - - - B - - - - -	- - - - -	04	06	15
D	E C F - - - B A - - - - -	- - - - -	03	16	20
E	C A F D B - - - - -	- - - - -	05	10	15
F	E D C - - - B - - - - -	- - - - -	04	10	20
(A-E) (A-C) (B-E) (C-F)		(B-F)	Som Q = 22	Som Q = 56	Som Q = 108
(C-E) (C-D) (D-E) (D-F)		Total de rejei-			
(E-F) Total de esc. m. = 9		ções mútuas = 1	6 participaram.	6 responderam.	nq = 8

Fonte: Questionário respondido pela unidade 21 da CASAN.

